创客法则

THE LAW OF MAKER

顶级创业公司的创新密码

[美]陈一佳◎著

前瞻技术商业“未来浪潮”
深剖颠覆性成功商业模式背后的故事

路透社美女主播陈一佳
全球挑选13家企业，
打造纸上MBA课堂，
带你吃透创新与创业

徐小平、毛大庆、牛文文 一致推荐





中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

创客法则

THE LAW OF MAKER

顶级创业公司的创新密码

[美]陈一佳◎著

前瞻技术商业"未来浪潮"
深剖颠覆性成功商业模式背后的故事

路透社美女主播陈一佳
全球挑选13家企业，
打造纸上MBA课堂，
带你吃透创新与创业

徐小平、毛大庆、牛文文 一致推荐





中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

版权信息

书名:创客法则：顶级创业公司的创新密码

作者:[美]陈一佳

ISBN:978-7-5086-5252-8

中信出版集团制作发行

版权所有•侵权必究

自 序

创业是一条探索之路

“欢迎收看《创业美国》，我是一佳。带你了解美国前沿创业者成功背后的故事。”如果你曾经看过我们的节目，这句话，你可能听过一两遍；如果你是我们的粉丝，你可能已经听到过十几遍；如果你是我们的死忠粉，还跟踪收听了我们的广播节目的话，你甚至可能已经听了三四十遍，已经是个不小的数字。但这句话，我自己可能已经在心里对自己说了成百上千遍。不光是在反复的拍摄和录音中一遍遍复述，每一天，这句话都要在我心里说上好几遍。不是因为这句话蕴含了什么魔力，让我每天膜拜式地反复练习，只是从开始策划《创业美国》这个节目到写这本书的今天，我的心里都一直在琢磨我要说的是一个什么样的故事，我要怎么去说，才是大家最愿意听和看的，更简单地说，就是我要如何对你说出这句话。

和很多的创业者对待他们的事业一样，《创业美国》节目，就是我的孩子。按我美国朋友的话说，我除了每天醒着的时候想着它，晚上在梦里也惦记着它。可能没生过孩子的我，没有切身体会，但我把自己能想象到的关怀，都给了这个“孩子”，做妈妈可能莫过于此吧。在为这本书写序的时候，我觉得我应该先说说我的这个“孩子”。虽然说这个“孩子”还算得上是顺产，但它的出生也经历了所有怀胎10月该有的磨难。里面大部分的片段可能并不像大家在镜头前看到的那般高大上，但是我很想在这里坦诚地告诉大家我的美国创业故事，就像我在书中、节目中讲述其他创业故事那样，还原给各位最真实的一面，告诉你我直观和公正的感受与观察。

最早有制作《创业美国》这个节目的想法还是在2013年的春天，那一年，是我进入新闻行业的第6个年头，从凤凰卫视起步，一直到工作了多年的路透。虽然经历了不同公司，但做新闻这件事一直不断地给我给养。那一年，我有一种冲动，想要打破每天报道新闻的限制，说说最代表这个时代精神的故事。就在那一年，推特高调上市，特斯拉电力汽车蹿红，比特币引起全球争议。硅谷的创业风在美国各处蔓延，这样的

年代，创新无处不在，人们每一天的生活都可能有所不同，这是非常激动人心的。而创业，不就是这个时代的体现吗？

有观众问我，为什么不说说中国创业者的故事，而是把关注点放在美国。我个人成年后的生活都在美国度过，几乎所有的新闻经验都根源于美国，所以，说美国的故事我更自信。当然，中国的创业故事同样激动人心，但也需要有人带大家看看外面的世界，获得灵感。我当然也关注中国，关注中国创业，所以我们也不断邀请中国创业者、投资人和专家参与我们的讨论。

正是2013年的那个想法，变成了今天的《创业美国》，这个我已经做了一年多的项目。从那开始的很长一段时间，我都是在摸索，厘清想法，不过更多的还是在摸索如何操作。我得承认，那时的我并不熟悉长篇视频的运作，没有策划全程的经验，对于后期也比较陌生。所以第一次，我拍出的基本是一个废片。

起点的作用是奠定方向

故事还要从我真正采访的第一个创业者说起，可能大家都没看到过那段采访，他是手机交友软件Sonar的创始人布雷特·马汀（Bret Martin），我是通过一个朋友认识的他。我还记得我们第一次见面的时候，天气有点冷，我去了他的公司。没有太多寒暄，布雷特给我的第一印象是直接敏捷，但也不失礼貌。五官立体，身材虽不算高大，但体格匀称，一眼就能看得出，是长期锻炼的结果，按照现在流行的话说，是个颜值很高的男神。我到现在都非常感谢他，因为这是我第一次没有路透等大牌媒体做支撑，完全打自己的名义去联系采访，我当时既不知道我最后的平台会放在哪里，也不知道我真正想如何进行拍摄。但布雷特在听完我有些紧张的、不太成熟的项目介绍后，还是答应了。于是我有了第一个《创业美国》的采访。

布雷特的故事，应该算创业者当中很有代表性的一个，常春藤盟校毕业，在投行工作两年后辞职，驾船周游世界，后来投身创业，充满了青春、冒险和创新的人物精神。而他创办的公司Sonar，概念很新，和我们在本书中要讨论的不少手机交友软件有很强的相似性，但建立得更早，当时，在苹果和安卓的应用程序平台上的下载量已经超过百万。在

技术和营利模式上都有许多不错的点子，应该是一个相当不错的故事。布雷特非常配合，把他的家提供给我们拍摄，为了让镜头更加丰富，还和我们一起跑到他喜欢的咖啡馆、办公地、河边码头，从早上一直忙到了晚上。

当时，我大概知道自己要拍摄的故事方向，我知道我想说的不光是公司，还有创业者自己。我找到一个做电影的朋友帮忙进行拍摄和后期制作，在前期准备中，我专注于采访本身，而把技术的事完全交给朋友。拍摄完了，才发现最后呈现的画面有不少和想要的存在很大差距，而在后期制作中也出现各种问题，成品和我想象中的非常不同，虽然不少朋友看了我第一次试手的成果给予了称赞，但我自己看到的，更多是不成熟。

起点的作用不在于它本身到底是成功还是失败，而是在这个世界，给你定下一个位置，你便有了前行方向。第一个样片，就是给了我这样一个起点。我开始更清楚我的位置到底是什么。不管是做内容，还是经营公司，我都要亲身参与打理，告诉我的团队，我们要做到什么，怎么做，而不是想当然地认为，我只要说出个想法，别人就知道应该做什么。换句话说，就是要为自己项目的每个细节负责。

而我和布雷特则在这次采访以后变成朋友，之后他的Sonar在2013年底宣告关闭。私下里，他告诉我是因为和投资人在决策上的意见不一致，造成公司错过了发展的机会。不过在我眼中，他依然是个成功的创业家。现在他在进行一个新创业公司的开发。硅谷流行一句话，“Fail often，fail fast.”（经常失败，快速失败。）在创业圈里，创业者不能简单地用失败和成功来定义，这是一个变化太快的世界，其实人生也不能简单地用这个标准来衡量，从布雷特的故事里，我第一次活生生地看到创业过程中有太多的因素决定一个公司的未来。但坚持不懈、诚恳和努力这些品质到哪里都是值得尊敬的。我因此可以用很平和的心态进入创业，也更加坚定，我要讲述的故事要更多地关注过程和人，而不是结果。

之后的大半年，我开始从节目质量和平台两个方面整理思路。这里我特别要感谢的是我的两个天使投资人，感谢他们对我的信任。一个是我从小就认识的朋友，也是在中国比较成功的创业者。听说我在做这件事，二话没说就要做我的天使，说是知道我的为人和执着，投资条款这些手续还没有搞定，钱就打过来了。另一个是我在美国的一个前辈，从

我做新闻开始，就是我人生发展路上的导师，在许多关键时刻给过我很多建议。我有了创业的想法后，也立即同意给我投钱。尊重二位的意愿，这里就不公开他们的名字了。同时我也拿出了自己的一些积蓄。从2014年开始，正式成立了三橙传媒（O 3 TV Production, LLC）。

改变不了世界就改变自己

在我们公司建立的过程中，我第一个要感谢的就是李晓谜，在加入我们公司前，她是《星岛日报》在纽约的资深记者，后来我再碰见晓谜以前的同事，他们都会半开玩笑地说我挖走了他们最好的记者。最早她只是我的闺密，从我刚刚有创业想法就一直帮我，参与每一次前期的拍摄。在我决定真的要建立公司时，她辞掉了自己的工作，拿着不高的薪水，成了三橙的第一个员工。到今天，我都依然感激她为公司做出的很多贡献，不光是在内容上，也包括贡献人脉，出谋划策。我觉得自己非常幸运。

在过去一年中，不断有新的小伙伴加入我们，最初的日子遇上了纽约几十年来最冷的一个寒冬。我们的办公室在百老汇的一个剧院楼里，和很多电影人、演员做邻居，是一件非常文艺的事情。2015年获得奥斯卡最佳影片奖的《鸟人》，有很多镜头就是从公司附近取景。但是这样的剧院楼都非常老旧，就连电梯都已经有100年以上的历史，是需要自己手动拉两层门的那种。因为楼老，电路也非常老化，我们最早租用的一间办公室是最里面的一个单间，才10平方米左右，只要一接暖气，半层楼就会跳闸。大楼的管理人员和我们交涉很多次，希望我们不要用暖气，我们只能非常小心地时开时关，尽量和寒冬以及老化的电线做斗争。

而我也开始了天不亮就上班，下班后就在自己公司继续打拼的作息，每天发最后一封邮件的时候，都已是半夜。除了要盯着制作，还要和平台沟通，想着如何建立商业模式。说到这里，还要特别感谢胡萨拉，白天，她是在国际咨询公司供职的白富美，到晚上，就变身为我的得力助手，花很多时间帮我准备资料，和中国这边通电话，发邮件，通微信。另一个要感谢的就是赵戈，身为财富管理公司的市场总管，她也常常来给我出谋划策。

一年里，我们推出了一档房产节目，第一季已登上视频网站和电视台。今年初，我们正式推出了《创业美国》。在这本书里，你会读到，我在制作《创业美国》背后的收获和心得。回想整个过程，难不难？难，难的地方太多，创业可能会经历的，我们大概也都经历了，从节目制作出现误差，到资金不足，甚至平台搞不定，处处被拒绝等等，在我们身上都发生过。所以很多次采访中，嘉宾说到一些细节，我都感同身受。也正因为这样，我更自信我们能说好创业的故事。

在创业的过程中，我确实想过，要么就别干了，回归朝九晚五的生活，安稳而舒服。在特别困难的时候，我曾经连着几个晚上睡不着。但两个因素让我没法放弃，一个是投资人，当初信任我，才投给我，我没法就这么不管了。另一个就是我的员工，三橙第二个正式员工在入职的时候对我说："你不知道机会对于年轻人有多重要。"一路走过来，我知道做媒体的华人想要在纽约有一片天地有多难，看着一群年轻人每天忙前忙后，我真的没法开口说我要放弃。

我常对观众、听众说，机会，常常看上去很丑陋。如果是大家都认定的好项目，当你决定投入时，你一定会面对更激烈的竞争，付出更大的代价和精力，而获得的利润相对就会降低，而且失败的可能性更大，这样的项目不能叫机会。真正的机会，应该是在同等付出的前提下，更容易成功，并可以带来更大回报的机会。真正的机会，往往都是被很多人所不屑的。每次失意或者遇到困难的时候，我都会告诉自己这可能正是一个没被别人看见的机会。何况，从头到尾，我都是为了自己在努力。当然，让我自信起来的，是我认定我们的节目足够好，足够有料，会有观众欣赏。

用这本书告诉你

《创业美国》节目在2014年12月开始通过众筹登场，一方面是为了筹集资金，一方面就是想提前积攒人气。当时在头两个小时，我们就达到了众筹目标。最后获得将近500人的支持，让我和我的团队备感欣慰。《创业美国》节目从2015年1月，已经陆续在中央人民广播电台《经济之声》、优酷财经、蜻蜓电台和腾讯财经播出。在这本书里，你将读到的公司都是在我们第一季节目当中出现过的，集中在电商、"分享经济"、教育等既富有创新，又和我们的生活密切相关的行业。我们不只

是选择那些已经非常知名的大公司，也包括刚起步或者处在发展期的创新企业。我们关注的是想法，是过程，以及最重要的—人。同时，在这本书中，我会分享更多节目以外的故事，以及我对行业、创业的观察和分析。为了让我在书中讲述的创业故事给中国的读者更多启发，你还会读到我们采访的大量中国创业者和中国投资人的记录，他们也将分享自己对这些美国创业公司的看法和自己的行业经验，看看这些美国经验可以如何转嫁到中国的土壤里。希望这本书，也可以像我们众筹项目的宣传口号那样，引爆中国的创业力量。

第一章

Coursera

——一个关于梦想的创业故事

Coursera（课时代）公司概论

成立于2012年4月

创始人：吴恩达和达芙妮·科勒（Daphne Koller）

首席执行官：里克·莱文（Rick Levin）

主营业务：慕课在线教育

经营规模： 到2014年10月为止，和全球114所高校合作，在线教授839门课程

中国合作高校：北京大学、复旦大学、上海交通大学

课程内容： 涉及物理、工程、人类学、医学、生物学、社会学、数学、商学、计算机科学等

用户：到2014年10月为止，全球用户超过1 000万

总融资：四轮共8 500万美元

主要投资人：

Learn Capital（了解资本公司）

GSV 资本公司

世界银行

New Enterprise Associates（恩颐投资）

Kleiner Perkins Caufield & Byers（凯鹏华盈）等

吴恩达：教育梦想家

我一直觉得，欣赏一个成功的创业者，首先关注的不应该是他发明了什么产品，或者革新了什么技术，而是在于他站在事业面前，是一个怎样的梦想家。因为决定他在创业的路上能走多远的不是他的技术，技术铸造的最多是个匠人。伟大的创业者，必然怀揣着某个巨大的梦想，带领他开拓出自己的疆域。

记得开始采访Coursera的创始人吴恩达的时候，我就问他，他想通过创建Coursera实现什么，我非常清楚地记得，就在他开始激动地告诉我，他的教育梦想有多么远大的瞬间，他的眼神里一下闪出孩童才有的光芒。在那一刻，我暂时忘记了他有着高智商的大脑，或是拥有夺目的科学成就，心里莫名地被他那一番梦想的激情宣言而感染。他说："我想让世界上所有的人，都拥有获得良好教育的途径，我想让未来的成功，只被勇气、勤奋和毅力所决定，而不是由父母的财富决定，我认为Coursera可以让它成为现实。"

通过教育把控制命运的权利放在我们自己手上，可能不光是吴恩达一个人的梦想，而是很多人都有过的愿望。而在那一瞬间，感动我的不是吴恩达描绘的梦想多么美好，而是他当时的语气和眼神告诉了我，他对自己的梦想有多坚定、多执着。

我们每个人对教育都有自己的体验和看法，我当然也不例外。我在中国长大，很幸运的是，从小学到中学，一路经过各种重点学校，高中没毕业就留学美国，最后毕业于纽约大学。每当有人问我，在我的成长过程中，什么对我的影响最大时，我都会告诉他们，首先是父母，其次就是教育。今天的我，对这一路上的优质教育之于我的诸多影响有太多的感谢。

对于这一点，吴恩达也是感同身受，在采访中，他和我回忆了自己成长的点点滴滴。吴恩达于1976年出生在英国，童年大部分时间在中国香港和新加坡度过。大学时移居美国，在包括麻省理工学院、加州大学伯克利分校等一批顶尖学府求学，并于2002年在伯克利获得博士学位以后，开始在斯坦福大学教书，并成为斯坦福大学计算机科学系和电气工程系的副教授，他的教书生涯已经超过10年。可以说，吴恩达就出自传统精英教育模式的培养，并且不管是作为被教育者，还是教育者，他对于教育都有着自己深入的体会。他说，成长在亚洲，让他认识到好学校的重要性，也让他了解到一个老师可以对学生的一生产生多大的影响力，“教育决定每个人的人生方向”。

但现实中，因为有人力、物力的限制，在我们现有的教育体制下，优质教育资源依然只掌握在少部分人手中。在中国是这样，在美国也一样，只是程度不同而已。在国内，优秀教育资源的分配，常常会被关系和财富所左右，对此我们间接或直接地都有所体会。当“拼爹”成为一种社会现象出现在我们生活中的时候，要改变的声音不停地在我们身边响起。

在美国，关于教育改革的呼吁和讨论同样激烈，在硅谷，也有很多人对现存的教育体制抱有怀疑。美国著名的创业家和投资人彼得·蒂尔（Peter Thiel）在自己的书《从0到1》里提到，现存的教育体制中，学生在学习同样的东西，接受同样的考试，争夺少数好的学校、社会顶端不多的优秀工作机会。学生们被动地在封闭式体系中学习，一轮轮竞争中挫败的不仅是他们的自尊心，更多的是他们的创造力和个性。而学习难道不该是自发的，是完善和发挥我们每个人的专长的吗？

这种思潮当中，吴恩达的教育平权梦显然有它存在的极大理由。而吴恩达可能也只是所有在为改变教育现状而努力的领头羊当中的一个。吴恩达创立的Coursera是近几年火热的新型教学模式教育的代表公司。慕课（MOOC，是英文Massive Open Online Course 的首字母缩写，直译就是“大规模网络开放课程”），指的是通过互联网，整合学科知识，让人们在网上自行观看学习视频，完成作业和考试的教学模式。

虽然慕课的爆发不过是这两年的事，但它的历史可以最早追溯到1962年。当年，美国的发明家和知识创新者道格拉斯·恩格尔巴特（Douglas Engelbart）提出来一项研究计划，题目叫“增进人类智慧：斯坦福研究院的一个概念框架”，在这个研究计划中，恩格尔巴特很有开

拓性地提出，计算机作为一种增进智慧的工具在应用中的可能性。之后，很多学者都投入了这个方向的研究。2002年，联合国教科文组织的一场论坛，掀起了“开放教育资源”的运动，成为慕课教育的前身。首个采取慕课模式的平台是2007年创建的爱尔兰在线教育公司Alison，而应用上的爆发则是在2012年，随着Coursera、ed （麻省理工学院和哈佛大学联手创建的大规模开放在线课堂平台）和Udacity（在线大学）在这一年的建立。《纽约时报》甚至称2012年为慕课之年。从此，慕课的狂潮开始以席卷全球的姿态改变我们教育的现状。

身为老师的吴恩达，很早就开始关注网络教育。而真正开始尝试网络教育是在2011年。当时，斯坦福相继把三门课程放在网上，进行开放式教学，算是一次极其成功的尝试。值得一提的是，参加这项教学实验的，除了吴恩达，还有一位就是塞巴斯蒂安·特龙（Sebastian Thrun），他是刚才说到的另一个慕课代表公司Udacity的创始人。可以说斯坦福的这一次教学实验，一下子培养了两大公司。在我们的采访中，谈到第一次和在线教育的亲密接触时，吴恩达回忆说：“在差不多三年以前，我把自己的课程放到网上，有10万多个学生注册听课。把这个数字换算一下，我在斯坦福大学每年能教400个学生，所以如果要教10万名学生，我需要在斯坦福大学教上250年。”

名师创业：从0到1改变更多人生命轨迹



萌叔吴恩达

慕课让教育呈几何化扩大的非凡效应一下子吸引了吴恩达，决定把慕课教育当作一个事业来进行。说到当年起步的故事，吴恩达又是一脸灿烂，露出了他招牌式的萌叔表情，“刚开始做这个项目的时候，我只有

12 000美元的预算，差不多只够支付一个员工三个月的工资，所以我做了一些傻事，比如在网站上搜一些很差的开源软件，而花不起100多美元购买质量更好的软件。”“平台刚上线的时候，只有我和4名学生，不久达芙妮加入，形成了Coursera最初创建的6人团队，后来陆续有新成员加入。我们已经从最初的几个人，挤在从斯坦福大学借来的办公室里，变成今天102个人的团队。”

不过吴恩达比一般的创业者要幸运很多。一上线后，第一个月就获得了风投1 600万美元的早期投资。平台刚上线4个月的时候，就笼络了超过百万的用户。说到吴恩达的创业路为什么会走得如此平坦，不得不提到吴恩达和他的合伙人达芙妮·科勒当年在业界已经积累的口碑。

吴恩达是斯坦福人工智能实验室的主任，是机器人学习和深度学习领域的权威。他的早期研究包括斯坦福自动驾驶直升机和斯坦福人工智能机器人，并在此基础上建立了一个开源的机器人软件平台ROS。同时吴恩达还在这个领域发表了上百篇论文，他的课程还创下过斯坦福大学历史上选修人数最多的纪录。2011年，吴恩达在谷歌建立起谷歌大脑项目，也因此获得了“谷歌大脑之父”的称号。他在2014年加入百度，成为百度首席科学官。

而Coursera的另一位创始人达芙妮·科勒也同样是人工智能领域的权威，1968年出生在以色列，从小就是天才学生，17岁就从耶路撒冷的希伯来大学获得研究生学位。1995年，在加州大学伯克利分校完成博士后研究后，在斯坦福大学计算机系教授相关领域的课程并进行研究。

而让吴恩达和达芙妮成为合作伙伴的应该也是共同的教育梦想，达芙妮已经致力于课堂教育创新模式多年，谈到二人的合作，吴恩达说：“达芙妮和我是认识很久的朋友，她的长项不是网络大众教育，而是校园教育方式的创新者。有一种名叫翻转课堂（flipped classroom）的模式，用网络课程代替教室授课，把课堂上的时间更好地留给学生（更高效地教好教室里面的50名学生），所以我们很自然就在一起合作了，建立了这家公司。”

有了吴恩达和达芙妮这两个明星级老师，首先就解决了最初的生源问题。最初Coursera上线的时候，就是用他们自己的课作为招牌，不怕没有成千上万的学生来报名。同时有了这样的名师坐堂，再和别的优秀老师和学校开拓合作机会的时候，也更有说服力。这样一来，Coursera

奠定了名师名校的课程特点，其上线后，业务能迅速在整个行业站稳脚跟也就不难理解了。而吴恩达与达芙妮也同很多创业者一样，在创业初期充分利用自己的资源，嫁接已有的平台。

到2014年10月为止，在两年多的时间里，Coursera已经汇集了来自全世界114家高校的839堂课，学生超过千万。他们当中很多人的生活也确实因为Coursera而发生变化。比如一位叫作威尔的普通工人，就是通过上Coursera的计算机课程，成为软件工程师，这样的故事还有很多。

而我们自己的团队里，几乎每一个人都曾在Coursera上学习过。包括我自己也曾经通过Coursera去准备不同行业故事的采访资料。也正因为这样，我们在最初策划节目的时候，很快就想到了Coursera。因为Coursera成就的已经不只是吴恩达等一批教育者的教育梦想，更是在帮助千千万万的普通人成就他们的人生梦想。

在说到学生反馈时，吴恩达显得特别兴奋，“我们在斯坦福建立了第一个网络教学项目以后，学生的反响非常好，很多人都惊讶于原先顶级大学只能开放给少数人的课程，现在通过网络就能获得。”他还告诉我，“Coursera的用户什么样的都有，从13岁的学生，到85岁老奶奶。但大多数的用户是在职的成人，平均年龄35岁左右，这些有工作的人没有比较方便的继续学习的途径。以往上完四年大学，接下来的40年就吃老本的模式，在这个瞬息变化的时代，显然是行不通的。网络课堂的方便性，让这些人可以重新开始学习。”可以看得出来，教师出身的他，看到有学生在学习，在获益，就是最大的收获。



Coursera网站截图

而直到今天，吴恩达的课都依然会在Coursera的平台上出现，他说："我在Coursera建立之前创办的机器学习课程，现在每过几个月就会在Coursera上面开放一次，依然能吸引成千上万的学生注册。我对自己的课有这样的效果还是很激动的，现在，我的课只是Coursera平台上600门课之一，我觉得特别棒的是，现在我们有超过800位知名教授在Coursera上授课，这些教授所传授的知识，简直是不可估量的。"而让更多人学习自己的课，影响更多人的人生，也是Coursera吸引众多老师的地方，我们采访的哥伦比亚大学网络教育学院副院长兼工程学院副院长索雷梅恩·卡查尼（Soulaymane Kachani）说："许多教师一辈子教过的学生人数可能都达不到4 000或者8 000，但在Coursera上可能一下就会超过10万。"

新时代学习：从模式到数字化应用

面对大众群体，Cousera在课程设计上，采用一门课15~20个小节组成的方式，每小节大部分都是十多分钟左右。这样的课程设计和我们过去一般的课堂相比，短小了很多。同时和一般大学中的课程相比，也简化了一些教学的内容。不仅更容易让学生集中注意力，也让学生更容易利用碎片时间进行学习。谈到现在课程的设计，吴恩达笑着说，这并不是他的发明，而是从萨尔曼·可汗那里学来的。

萨尔曼·可汗是网络教学界的另一位开拓者。他在2007年建立了进行在线教育的可汗学院，而可汗学院就是通过10分钟的Youtube（视频网站）短片进行辅导教学的，当时萨尔曼·可汗获得了比尔·盖茨基金、谷歌等的投资支持。可汗学院的出现在很大程度上颠覆了人们熟悉的教育模式。它所倡导的是，兴趣和乐趣才是成功的必备条件。可汗学院尊重学生的自尊心，而不过分强调老师的权威，在这里，没有差生，学生带着求知的欲望来学习，传统教育里被动式的授课，反转成了主动的学习欲望。

说起可汗学院，吴恩达说自己获得了很多启发，"刚开始着手做慕课的时候，我看了很多可汗学院的视频，这些课程非常吸引人，他是很棒的老师。我注意到，它的视频都是5~10分钟的长度，这个做法启发了我。我也可以把课程内容从原来60小时的长度分成5~10分钟的片段，这样的课程形式，也被Coursera一直沿用到今天。"

而Coursera对于教育业的附加价值其实还不只是通过网络让更多人接触到世界顶尖的优质课程，即只是利用公众资源来普及和推广教育，Coursera还在尝试通过科技的手段帮助我们进一步理解人类学习的过程，从而改进教育的效果。吴恩达和达芙妮都是人工智能领域的高人，去旧金山采访时，我多少也带着一种见偶像的心态。我曾一度担心，在技术上如此投入的科学家，是不是会有点“geeky”（书呆子气）。因为我接触过很多类似领域的优秀人才，这些人思维敏捷而且跳跃，说话多是短句。

见到吴恩达的时候，我发现，他为人和蔼，没有架子，因为希望有更好的拍摄效果，我们选择在公共区域的会议区拍摄，然而那里的杂音也相对更大，于是，吴恩达就成了我们的“拍摄助理”，招呼同事们小声点儿。可能是一直做老师的原因，吴恩达说话慢条斯理的，一扫我之前的顾虑。他很快用一些简单的例子向我解释了一些复杂的概念。作为机器人研究的先锋，在采访中，我们当然也聊到了这方面的话题。当我问他，他在人工智能领域的研究是否应用到Coursera上时，他很生动地和我解释道：“能使用数据去改进教育让我非常兴奋。通过记录700万网络用户的使用行为，Coursera在过去一年里收集的数据超过传统教育几千年的统计记录。我们可以通过分析这些数据来了解如何教学生。给你举个例子，如果我们发一封信，内容是‘亲爱的一佳，这周六要交作业了’，可能你不会如期完成。但如果我们发另一封充满鼓励的信，上面写着‘亲爱的一佳，我们发现上周你登录网站上课了，做得好！我们看到你完成了上次的作业，获得满分，真棒！你还留下了很有启发的5条评论，干得好’，这时候我们再说，‘这次的作业是周六交哦’，学生完成课程的概率就会大大提高。能发现这样的规律也不是偶然的，我们的工程师每天会发出成千上万封不同的邮件给不同的学生，分析什么样的邮件会让学生更愿意完成课程。这时候我们才发现，如果在提醒完成作业以前先鼓励一下学生，会更容易让学生完成课程。”

吴恩达举的例子，不过是慕课教育中对大数据的应用之一。风投公司Citizen.VC的首席经济师马克斯·沃尔夫（Max Wolff）在谈到行业对这方面的探索时说：“这些大数据、智能数据注入慕课世界，第一次让我们可以即时、个人化地追踪学习行为，这样的数据可让我们更好地了解人们是如何学习的。”我们对人类学习的认知还非常表层，而数据的使用将加快这一方向的研究。

卡查尼更是坦言，哥大加入Coursera这个慕课平台的一个重要原因就是因为可以获得数据，他认为："慕课可以帮助我们更好地了解学生是如何学习的。慕课对我们很有用，了解什么是行得通的，什么是行不通的，而那些行不通的部分比行得通的部分更重要。"

可见，传统学校在和Coursera合作的过程中还是享受到了诸多好处。说到哥伦比亚大学为什么看好和包括Coursera在内的多个慕课平台合作时，卡查尼还补充道："首先，我们想展示教授们的渊博学识；其次，我们想了解如何更好地使用科技；再次，我们想展示我们的教授、学院和课程项目的顶级优势。"

吴恩达同样知道，Coursera要想快速成长，就必须依靠与学校，尤其是名校的合作。因为双方利益能够统一，Coursera得以在短时间内与全球上百家学校合作。在2014年，Coursera提供的课程占整个慕课行业提供课程的36%。Coursera现在和这些高校的合作模式也是遵循着互助双赢的模式。一般是Coursera提供平台和寻找用户，学校自行拍摄教学视频，对学校来说，它们依然掌握着对教育内容的控制权，而对于Coursera来说，则可以很好地分担成本。说到和学校合作的具体细节时，吴恩达表示："因为我们只和最好的大学合作，所以我们把关于教什么、怎么教等问题的决定权交给我们的大学合作方。比如说，打分的标准应该由北大自己来决定。同时，很多大学也是第一次接触慕课平台，因而我们也会给它们一些建议，但不强制要求它们遵循。"

的确，慕课的出现从覆盖率到数据研究，都为传统教育业带来了诸多改变。与此同时，我们也应该认识到，慕课还只是起到了一个平台的作用，它和传统教育不是竞争的关系，更多是一种共生互利的关系。这是因为，首先，不管是Coursera，还是ed 这样的慕课平台上教授的课程，都还是现有高等学府的课程，是现有课堂的延展。其次，吸引学生来上课的，很大程度上也是名校名师既有的品牌，也就是说，核心还是一个平台作用，拉近教育和被教育两个群体的距离。

谈到对于现在教育产业的影响，Citizen.VC的马克斯·沃尔夫说："我认为目前慕课是对教育的补充，有一天，慕课会成为教育的一种替代形式。而且我认为它会挑战图书产业，有可能取代教材。还有可能就是对那些教育质量很差的技校和社区大学形成冲击。"

哥伦比亚大学的卡查尼更不担心慕课会对传统学校产生威胁，也不

担心自己学校的课程上了慕课平台而降低学校对于学生的吸引力，“慕课会取代传统教育这样的说法，我认为是错误的。首先，学生面对面和教授的互动不可取代。其次，学生在学校可以使用资源库，比如我们的图书馆、计算机中心。再次，学校为学生提供人脉和配套服务。我反而认为，慕课是课本的竞争者。”当然，作为教育界的新生产物，我相信慕课在长远发展中还有很多可能性，不过，在短期内，Coursera和它代表的慕课模式还需要面对好几重的考验。

五大挑战排行榜

第一大挑战，就是课程种类。Coursera起家于人工智能等计算机相关的课程。现在已经拓展到经济、管理、心理学、音乐、影视等25个大类型，但是因为没有实际感官接触，像游泳这样需要靠操作来实现的学习还不能通过Coursera实现。谈到这个限制，吴恩达也并不避讳，“目前我们还不知道如何通过网络教的是，需要身体力行和使用工具的课程，比如说风洞实验，我不知道怎么用慕课教。我也不认为你可以通过慕课学会打网球，不过还是可能有人证明我是错的。”当然，这种局限不光是在Coursera，很多体验都不能单单依赖网络平台进行简单复制，所以现在O2O的概念才会如此火爆。

第二大挑战，就是Coursera现有的平台缺乏互动性。当学生们享受随时随地按自己的计划上课的同时，也就注定这种学习将会是非常孤独的事。首先一点就是，你无法和视频中的老师进行互动，一直在传统学校就职的卡查尼认为，“课上课后与教授互动、提问，获得导师指导，以及与助教交流，是传统教学中非常重要的一个部分。”

同时你也没有办法像在一个正常学校的班级里那样，和你的同学互动。更不会在记忆里留下代表青春的校园生活的点点滴滴。而步入职场的朋友也都知道，同学圈给我们的工作和生活带来的人脉是我们的资源当中极有价值的一部分。这些收获，也都没有办法在Coursera上学习时获得。

当然，Coursera也为你提供渠道去和老师或者同学提问和交流，但是面对上万，甚至上10万的学生，可以想象老师到底有多少精力可以分给你。同时学生间的交流也很难形成很强的社群感，特别是当学生人数

达到一定程度时，每个人的归属感和参与度反而会降低。不过Coursera也已经开始通过学生间打分等手段来提高互动性。吴恩达也意识到Coursera这方面的劣势，表示只要给他们更多时间，也是能提出解决方案的，“慕课平台的一个挑战就是学生的互动，目前学生是在讨论板块上互动。我们进行了一个试行项目，通过即时的视频讨论，我们发现了很多有趣的现象。社交学习将是我们下一步要开发的重要技术。”

Coursera面临的第三大挑战就是完成率低的问题，也是不同慕课平台普遍存在，并引起最大争议的问题。所谓完成率，就是最后能够真正完成所有视频课程、作业和考试的学生的比例。宾夕法尼亚大学在2013年12月公布了一份研究报告，根据他们的统计，16类慕课学科的平均课程完成率只有4%，当然根据每个学科的不同，这个数据在2%到14%之间不等，一般相对简单、作业和考试较为轻松的课程的完成率会比较高。

这个数据让很多人对慕课这样一种模式产生了质疑。纽约大学工学院在线教育的副系主任罗伯特·乌贝尔（Robert Ubell）谈到慕课低完成率这个问题时曾表示，这其实是传统的讲课模式本身存在的参与度低、无个性化等问题在网络上的延展，慕课虽然利用了科技元素，但是在这个方面对教育难有革新。再加上慕课营造了一个低门槛、零约束的学习环境，这些缺陷就被进一步放大，造成了慕课的教育效果不理想。

对这个问题，持不同意见者则认为，慕课的价值体现，并不在完成率这一个指标上。见到吴恩达的时候，我也和他提到了这个问题，而他似乎也对我的问题早有预料，几乎是不假思索地回答了我，他给出的解释是，“慕课之所以完成率低，有一组数据可以说明：如果你注册了一门课程并完成了第一次课堂作业，那你有45%的概率能完成全部课程，并获得课程证书。我也希望这个数字能高一点，但45%这个数字也没有那么糟糕。还有很多学生注册慕课并收看课程里的所有视频，但他们不做作业，我们也把这些学生算作是没有完成课程的。但事实上，慕课给学生提供了没有风险去探索知识的途径。所以明天如果你对哪门课程有兴趣，比如考古学，你可以注册免费课程，先上几星期课，如果在两周后，你认为考古学并不适合你，那么这两周时间就可能花得很值了，因为你还没有背负上大学的学费债务。”也就是说，慕课存在的很多其他方面的教育作用，不是在完成课程当中实现的。

另外，从现有的这个完成率来看，似乎也没有表面上显示的那么糟

糕，哥伦比亚大学的卡查尼就认为："如果你想计算学生在慕课平台上的完成率，需要从两个不同的方面去计算。第一是有多少学生完成了所有作业，我们保守估计只有5%。我认为，还需要考虑到那些看了课程视频，但没有参加考试的学生群体，他们占了另外5%。我认为你还需要考虑人数，我们拿一门有8万学生参与的课程参考，保守估计完成课程的有4 000名学生，看了视频但没有参加考试的有另外4 000名学生。"这个数字就已经超过了一些老师在传统课堂一生能够教的学生人数了，也就是说提升学生受众的目的已经达到了，只是没有想象的那么神奇而已。

而教学质量上的质疑，也引起了Coursera现在面对的第四大挑战，就是社会认可度不高。研究机构Public Agenda（公共议程）表示只有17%的雇主认为在线教育和课堂学习在可信度和能力体现的真实性方面有类似的价值。市场调研公司CarringtonCrisp的一份报告显示，只有1/3的雇主会考虑仅持在线学历的应聘者。而我们都知道，在职场上，学历的承认与否可能会决定我们能否获得某份工作，拿到某个机会，这也是一部分学生学习的最大动力。如果Coursera不能让它的学生在学业上获得认可，吴恩达就还是离自己的教育平权梦—通过教育让人们改变自己的人生方向有着相当的距离。

可喜的是，虽然在学历承认上还有质疑，但是越来越多的公司开始考虑通过慕课平台对员工进行培训。德勤的一份问卷显示，有70%的公司还是有兴趣去尝试慕课的培训项目。另外还有一些商家看中了慕课受众广以及更灵活的特点，尝试用这种模式对客户进行相关知识普及。比如美国银行，就和可汗学院合作，一起开发了一个叫作BetterMoneyHabits.com的课程网站，教授很多个人理财知识，帮助美国银行服务自己的客户。而且Coursera还尝试为学生用户做职场"媒人"，这些都是慕课平台发展营利模式的探索。

同时，Coursera在课程的认可度上有新的尝试，现在已经有近400个课程颁发认证证书，有些课程还获得美国教育协会的认证，允许完成的学生兑换学分，逐步提高自己课程的认可度。对于这样的课程，只是想学习的学生依然可以免费享受课程资源，但是想要获得Coursera颁发的认证证书，就要支付49美元的费用。在获得多个分支领域的认证证书后，学生还可以另外交钱，获得这个领域的认证证书。这种认证证书的推出，也是Coursera在面临第五大挑战—没有明确营利模式方面的另一

种尝试。

作为一个融资已经达到8　500万美元的公司，Coursera是否能建立好的营利模式必然是投资人关心的问题，作为整个慕课平台的代表，Coursera的这个问题，也是整个行业所关注的。Coursera从一开始的时候，就是走所有课程免费的路线，同时任何课程都没有具体的上课要求。这让Coursera的学生可以零成本地上课，使得Coursera能够迅速占领市场，成为行业老大。学生人数比排在第二和第三的ed　和Udacity的总和还要多1倍多。但是要维持一个让上千万人一起使用的平台，开发市场等等的成本也是很高的，对于这个问题，吴恩达说：“我们为学生提供了两种价值，一是学习知识，我们提供免费的课程，那是我们的使命。二是我们提供可认证的证书，为了颁发课程证书，我们需要先进行学生的认证，并进行合理收费。我们希望这种模式可以带来足够利润，来维持公司和大学合作方的运营。”除了Coursera，包括Udacity、ed　在内的一批慕课公司都相继推出了自己的收费认证服务，或者推出一些专业性更强的收费课程。

虽然现在Coursera每项认证收费的49美元对于很多人来说可能不过是吃一顿饭或者加一次油的钱，但对于一些经济特别困难的学生来说，仍然是一种负担，而这个人群可能对认证证书又更加需要。我问吴恩达，这样是否会违背他教育平权的初衷，他告诉我，他们有经济补助的计划，没有经济能力的学生可以申请免去这些费用。他觉得打破大家学习的一切阻力才是最重要的，而自己不会为了商业模式在这个问题上妥协。

教育是全人类的问题

谈到未来发展，进一步拓展学生以及合作学校的大方向依然不变。而且潜在的市场依然很多，根据《福布斯》杂志，实际上还有20亿的潜在用户，其中70%都是负担不起高等教育的人。Coursera无疑会给这个人群带来希望。为了更加顺应国际市场的需求，Coursera除了和国际化的高校合作，还有包括中文、西班牙语在内的20种语言课程。而作为一位华裔科学家和创业家，吴恩达认为Coursera发展的最大重心将在中国。Coursera现在已经进入中国，除了和北大、复旦这样的高校取得合作，他们还和果壳深度合作负责课程翻译，并在网易上建立了播放平

台。

不知道是不是巧合，在Coursera公司采访的时候，我发现不但有很多亚洲面孔，而且还有很多非亚裔的员工也会说中文。我们采访了Coursera的两名员工艾里和南希，他们都曾经在北京工作过，南希还有着明显的京腔。从和他们的交谈中，可以看得出来，Coursera确实非常看重中国市场的发展前景。

而在2014年中接下了Coursera 首席执行官一职的耶鲁大学前校长里克·莱文也是一个和中国颇有渊源的人。说到里克的上任，吴恩达显得异常兴奋，他告诉我，自己和里克谈加入Coursera的事已经有很长一段时间，“去年他（里克）和我聊天时，希望能以顾问的身份加入Coursera。经过讨论，我们认为他更适合担任一个更重要的角色。由于他对中国大学的了解，再加上频繁访问中国，和许多中国大学有密切联系，我们都非常兴奋由他来出任Coursera新的首席执行官。”

Coursera的员工艾里认为，现在Coursera在中国发展的最大障碍就是语言，虽然英文在中国一线城市的普及度已经非常高，但是在二三线城市，以及农村地区，语言可能依然是很大的学习障碍，而这里的人群又是最能从Coursera当中获益的。扫清语言障碍，也确实是新的首席执行官里克上任后工作的一大重点。里克上任后，首个大动作就是设立了全球翻译社区，借助这个平台的力量，进一步实现课程的中文化，让Coursera这个平台能够帮助更多的中国人实现自己的人生梦想。

现在，有更多的人开始加入Coursera的行业，实现着教育产业新的科技化。就在2014年，Coursera在整个慕课行业的市场份额从2013年的1/2缩小到了1/3。倒不是因为Coursera停止了增长，而是更多的新兴公司加入到慕课大军当中。就在2014年，西班牙语的慕课教育平台Miriada 成为首个非美国用户超过百万的慕课平台。同时，在课程对于学校和学习者的灵活性方面也有了很多新的尝试，改变的步伐一直没有停止。

如今，吴恩达已经卸下Coursera日常的经营管理工作，但是他自己也还和Coursera一样，和中国的关系越来越紧密。就在2014年4月24日，吴恩达宣布正式加入百度在美国的研究中心，担任百度的首席科学官，主抓“百度大脑”。当然，吴恩达依然还是Coursera董事会的主席，关注着Coursera的发展。

我们去采访吴恩达的时候，正好遇到Coursera两周年生日，没想到也是吴恩达自己的生日。当年，吴恩达在选择Coursera上线的日子时，不知道有没有故意这样设计。而我感觉得到，Coursera就好像是吴恩达自己的一部分，承载着他教育梦想的延伸。因为是Coursera的生日，当天所有员工都聚集在一起庆祝，还有一个大大的和Coursera 标识一样颜色的蛋糕，大家围着吴恩达，一起唱着生日歌，那情景更像是发生在某个学校的餐厅里。庆祝活动结束以后，因为是周五，很多员工开始围着游戏桌玩耍和聊天，而吴恩达已经很快回到自己的办公室，继续工作。第一次见到吴恩达，他是拿着笔记本走来和我握手的，即便在采访过程中，只要稍有空闲，他都会拿起笔记本继续工作。除了他本身的勤奋，他也一定在工作里获得了巨大的快乐。

采访回来的路上，我和我当时的未婚夫—现在的先生（为了省成本，也为了自己见偶像，他自告奋勇自己出钱飞到旧金山来做制片助理）—讨论吴恩达为什么能够成功建立Coursera。这个世界上好老师很多，计算机界也是高手云集。我觉得还是因为吴恩达是个有梦的人，凭借他在学界已有的成就，他本可以选择不做这件事，也一定会有很多很有价值的人工智能领域的研究可以去做并获得成就，而吴恩达选择用两年的时间安心去做线上教育平台，这必定需要有个远大的教育梦想支撑，才能有今天的Coursera，也越发让我觉得吴恩达是个值得尊敬的创业家。

一佳对话中国创业者 杜昶旭

杜昶旭

最早是新东方的明星教师，之后成为中国最早投身线上教育的创业家，在2007年成立博智天下信息技术有限公司，并在2009年推出英语互动学习平台朗播网。

一佳：以Coursera为代表的慕课教学模式在中国有需求吗？

杜昶旭：应该说还是有的，中国现在做慕课的公司非常多，很多大学都希望把自己的课程放到网上，然后用一种比较新的方式让

学生获得更好的教育资源。从国家和政府的角度来说，也可以有更多的方式实现资源合理利用，促进公平。现在国内做慕课的公司大多数都是从这两个角度来做的，一个是怎么去重新整合大学课程的资源，一个是实现偏远地区获得教学内容的权利。从需求肯定存在，因为目前中国一些地区的教育资源匮乏，或者是分布不均匀的情况还是比较多的。

一佳：中国的教育创新企业遇到的最大挑战在哪里？

杜昶旭：在线教育，或是教育这个领域，是一个垂直属性非常强的行业。就是说它每一个细分领域的特征都不太一样，从国内目前的情况来看，大多数都是政府角色的影响比较多一些。像慕课这样的形式，比方说你找大学的老师讲课，这些课无论用什么形式，最后都会存在一个问题，学生会说我为什么要去学，这个需求不是刚性的，所以慕课面临的最大挑战，包括在美国，可能就是最后能否拿到学位，拿到一个国家认证的学历。其实包括我们过去上大学，为的也是最终的结果，所以这是慕课的一大挑战。但从另一个领域来说，比如说职业培训、语言培训，面临的问题是资源本身的有效性，以及用户是否接受在线学习的模式。这方面线下的培训做得非常多，国内有很多的培训机构参与。在对它们做线上化的时候，面临的问题就是怎么让用户接受线上的模式比线下更有优势，让更多人来参与体会。习惯的改变可能是更大的问题，因为对这部分用户来说，刚性需求是很强烈的，重要的是他们有没有这个习惯。

一佳：那和中国本土公司相比，Coursera的优势和劣势分别在什么地方？

杜昶旭：我觉得国外的公司在进入中国市场的时候，其实不仅仅是教育，所有的领域都会面临的问题，第一个就是国家政策问题，就是你跟政府的关系到底要怎么处理，类似谷歌和百度，就非常典型。第二个就是，美国的企业进入中国时，中国实际的情况和美国不一样，因为Coursera在国外，用户行为习惯的养成已经比国内要好，比如在美国，学生使用互联网学习的行为习惯可能仅次于韩国，韩国是全世界在这方面做得最好的，但是到了中国，用户可能还没有养成这个习惯，要如何应对。第三个就是，还会面临内容和中国用户以及市场是否适配的问题。比如现在已经有了很多公开课，慕课其实是把这种视频智能化的应用做得很好，那么它进入中

国市场以后，它的内容，比如说有很多斯坦福或者哈佛教授的课，中国学生是不是能够听得懂，和国内教育的体系是否一样，都是需要考虑的问题。另外还有个问题就是，国内高校相互之间的关联、开放的程度，我觉得都不如美国做得好，怎么去和学校沟通，也是一个问题，所以我觉得Coursera从它本身来说没问题，对学生来说非常开放，但实际上真正需要这些内容的，我个人认为，还不是清华北大这些学校的学生，因为他们可能有很多途径去获得这样的资源，但是对于二三线城市的大学生，能不能有效得到这些资源，就是个问题了。

一佳：Coursera有些颁发认证证书的课程，对需要证书的学生是收费的，你觉得这种经营模式，在中国可行吗？

杜昶旭：这要从两方面来看，第一就是美国是一个版权保护得很好的国家，所有用户都习惯在网上买软件，教育产品收费在美国市场已经成为一种习惯了，但在中国，这个情况还是挺糟糕的，所以到中国，跟用户说这个东西要收费，不一定卖不出去，但可能会迅速被盗版，所以如果在产品内容上没有很好的机制让用户通过付费才能观看的话，被盗版的可能性很高。第二，国内有很多类似的公司在做慕课平台，如果它们提供的东西是免费的，Cousera进入中国是收费的，那这个东西用户也许就不能接受。举个例子，如果百度搜索可以免费用，谷歌进来却要收费，那么用户未必愿意埋单。所以一个是环境的问题，一个是用户的支付和购买习惯问题，最近几年，我们看到用户在网上买东西的意愿，随着移动互联网的发展已经越来越强烈了，尤其在网上买虚拟产品的习惯已经逐渐养成了，这是一个进步，但是至于说要求大家很广泛很坦然地接受去网上买课程，还是需要一段时间。

一佳：慕课低完成率的问题引起了很多争议，你怎么看这个问题？

杜昶旭：过去大家讨论说这个课程完成率不到5%，很低，质疑这会产生一些问题。我觉得这要从两个角度看，第一个角度，我一开始也提到，像慕课学习的体系，对用户来说不是刚性需求，可能是出于兴趣，比如我今天在网上看到这个课程挺有意思的，我就进去看了，但是，我不会因为它有意思就坚持看完，因为它对我来说没有压力。我们从教育本身来说，任何一个教育产品都包括两个环节，一个是压力系统，一个是吸引力系统。很多教育把吸引力系统

做得不错，很好玩儿，但是用户没有压力，就很难坚持下来，我们之前做线下活动的时候也遇到过这个问题，学生为什么不愿意学习呢，不是说他们不知道这个东西好，而是压力不够，你没有把他逼到那个份儿上，所以这不是产品设计的问题，这是一个人性问题，因为没有这个压力，所以它有4%的完成率我觉得已经不错了。第二个角度，我认为你去评估教育产品的质量和效果，单纯靠完成度这个指标是不够的，比如在我们自己的学习系统内，学生是要拿证、要考试的，所以这个需求是刚性的，而且必须达到分数线，有了压力他就会去做，所以我们的产品完成度非常高，因为解决了刚性需求问题，这个时候我们就不去看完成率，而是看整体用户的平均完成比例，比方说整个训练过程完成了 80%，时间就到了，学生就去参加考试了，但是考完以后发现成绩不错，那后面的学习他就不需要了，这个时候对他来说效果已经达到了，但完成率并不是100%。所以单纯用课程完成率这个指标来衡量是不够的，它的价值没有那么高，因为完成率受到的影响是很多的。

一佳对话教育者 彭增军

彭增军

先后毕业于南开大学外文系、北京大学国际政治系。1997年留学美国密苏里新闻学院，获硕士学位。1999年归国，任《北京周报》执行主编，2002年再度赴美，2005年在密苏里新闻学院获博士学位。2004年，获美国国家卫生研究院研究项目资助，到该机构参与网络医学信息传播研究。2005年受聘于美国明尼苏达州立大学圣克劳德校区大众传播系，之后成为终身教授。

一佳：目前您把自己的课放在网上了吗？

彭增军：目前还没有，因为2012年像慕课这种模式才开始兴起。

一佳：有没有想过尝试把自己的课放到网上？

彭增军：每个老师都希望把自己的课放到网上，能让更多的人受惠。我们中国人讲，“有教无类”。

一佳：您觉得这种模式对于教育的意义何在？

彭增军：它体现了一些优点，比如灵活性、机动性，还有比如主动性学习，都是比较革命性的。我认为这种模式更多是一种补充和互相融合。因为教育这种东西相对是比较保守的，需要一段时间的考察。而我们老师在考虑利用它的模式方面，对于一些比较固定的知识，完全可以让学生先在家把这些课程上一下。

一佳：在已经工作的人群中，您觉得这个市场如何？

彭增军：在这个知识爆炸的时代，各种各样的知识特别多，人们需要不停地充电。

第二章

Thinkful

—从结果找答案

Thinkful 公司概论

成立于2012年10月

创始人： 丹尼尔·弗里德曼（Daniel Friedman）和达雷尔·西尔弗（Darrell Silver）

总部：纽约

首席执行官：达雷尔·西尔弗

董事会主席：丹尼尔·弗里德曼

主营业务：导师制网络教育平台

用户：超过250名导师以及超过3 000名学生

总融资：950万美元

主要投资人：

Founders Fund（创始人基金）

RRE Ventures（纽约信息科技创业投资公司）

Quotidian风险投资公司

Floodgate风险投资公司

网站：http://www.thinkful.com/

“线上教育模式”遇上“传统教育理念”

在策划关于教育行业创新企业的时候，我们首先确定了要采访Coursera，在前期准备时，我们都在思考，Coursera代表的慕课模式确实突破性地让大量优质课程变成公共资源，但是伴随它的是低完成率，这个问题也许是不可避免的。那么，网络教育是否存在某一种模式，或者说尝试，能在学习质量上也带来一些飞跃。于是，在调研的过程中，这家叫作Thinkful的公司跳入了我们的视线。这是一家有着明确教育目标的机构，致力于提高教育的效果，让学生能更好地工作。他们也是从一开始就冲着这个目标把公司一点一点建立起来的。

Thinkful的模式简单说，就是传统导师制度的在线版本。建立于2012年的这家科技公司，希望可以把线下面对面个性化的优势延展到线上，利用网络的强大传播性，降低成本的同时，提高教育质量。具体点说，对于每一堂课的每个新学生，Thinkful都会先通过问卷了解他们的基础以及学习的目的，为他们设计课程，同时指认一位导师。每周，学生会按照进度，收看相关的学习视频，阅读相关资料。同时，他们每周会有45分钟左右的导师辅导时间，学生可以提问，交流学习过程中遇到的问题。而在学习的过程中，导师还会根据学生的实际学习情况，为学生调整进度。而这些导师，都是正在相关领域工作的专业人士。除此之外，每周Thinkful还设置了固定的“Office Hour”（办公时间），让学生之间可以进行交流。

在上一篇，我们聊到过像Coursera、Udacity这样的慕课平台，缺乏老师和学生间、学生和学生间的互动性，在学习上就产生很大的孤独感。而Thinkful想要弥补的也就是这方面的漏洞，它的创始人之一达雷尔·西尔弗在说到创立Thinkful的灵感时告诉我：“（之前）所有的网络课程，都需要学生去独自完成。他们坐在电脑前看视频，需要帮助就上网搜索。但实际上，能在事业上获得成就，往往受益于行业专家的帮助，那些精通该领域的专家，可以对学习者提供指导、帮助，我们认为应该把同样的理念，带到网络上来。”

Thinkful的另一个创始人丹尼尔·弗里德曼告诉我，他们公司诞生的背后也有着自己的故事，“达雷尔当初是我的导师，我从大学辍学，他有10年教育经验，我们知道这种导师制可以改变线上教育模式，所以我们想建立一个系统来优化线上教育的质量。”

说到他们二人之间的故事，还是要先介绍一下两人的背景。达雷尔·西尔弗在2003年从哥伦比亚大学计算机专业毕业后，在2004年加入对冲基金Clinton Groups。2009年创建了第一家自己的公司—Perpetually，这是一家帮助用户在网络上捕捉和保存内容的公司。2012年，达雷尔把这家公司出售给Smarsh公司。而和丹尼尔联手创建的Thinkful，已经是达雷尔的第二次创业成果了。



达雷尔·西尔弗



丹尼尔·弗里德曼

和达雷尔的丰富经验相比，丹尼尔·弗里德曼，这个标准90后，则是创业界的新星。他在2011年从耶鲁大学辍学，说到当年为什么毅然决然地离开很多人梦寐以求的名校时，丹尼尔说他早有自己的计划，“耶鲁是个很好的学校，我在那里过得很开心，但是我早就决定只在那里待两年，因为在传统教育体系之外，有太多可以学习的东西了。”辍学后的丹尼尔，去参加了著名投资人彼得·蒂尔创办的“20岁以下的创业班”。在那里，他和身为导师的达雷尔共同创建了Thinkful这个项目。回忆当年达雷尔做导师的情景，丹尼尔说：“当时我想学习基础工程，这门课现在我们也在Thinkful教授，那个时候我知道学习这门知识对我来说很有用，而达雷尔已经在这个领域有15年的经验，所以我知道他会是个很好的导师。”

见到他俩的时候，达雷尔看起来更加成熟稳重，说话流畅而有条理。丹尼尔则更像是一个高中生，说话时有点紧张和青涩，表情像个孩子，多用短句来交谈。但在他们的集体会议中，两人虽然风格迥异，但都显示出各自独特的想法和立场，让人忘记他们年龄上的差异，本来将创业者凝聚在一起的就应该是才华和梦想。

在采访中达雷尔告诉我，他和丹尼尔最早还是通过朋友认识的，说到当年遇见丹尼尔的情景，达雷尔说：“我对他的第一印象一直持续到今天，他可能都还不知道，就是和我相比，他是更好的推销者。他知道如

何更好地说服别人，因为他有打消对方顾虑、求同存异的决心。”虽然丹尼尔年龄小，但是想法很多，会有很多问题和达雷尔探讨，于是二人慢慢有了更多接触，并成了朋友。说到达雷尔，丹尼尔说：“他给我的第一印象是绝对聪明、动力十足，但又恰到好处地有点愣头愣脑。你很少能看到这种人，还有这么强的动力。”而后来达雷尔成为彼得·蒂尔的创业班导师，也是经由丹尼尔推荐，当时他们都没想到的是，两人最终还成了商业伙伴。

网络教学原来可以如此高效

两个人都觉得这次导师经历让他们受益匪浅，同时开始反思现有的网络教学模式，他们意识到，导师制可能会为网络教学水平带来质的飞跃，而且导师自古就有，但是因为价格高昂而始终无法成为主流，网络的平台正好能让这个模式更加平民化。同时，也因为他们都在导师制当中获益，所以也对自己的项目有着极强的信心。2012年，Thinkful成立，而他们的优势也确实一下子就显示出来，在课程完成率上有极大的改善，相比于我们讨论过的慕课，只有个位数百分比的完成率，Thinkful却能达到八九成。

达雷尔认为，这都要归功于导师制带给大家的不同学习体验。一般的慕课教学模式，因为照顾到大范围用户群体，课程设计无法因人而异。而且学习往往是一个非常孤独的过程，需要学生有很强的自觉性和动力去完成，达雷尔觉得Thinkful可以解决这一问题，“心理上，学生们会感觉有压力，因为他们每周都要有学习进展，另外他们还有专人监督，而这个监督的人不是什么普通教练，而是这个行业领域的专家，这对保持学生的学习兴趣非常重要。同时，因为有这样一个导师，他了解你整个学习进程，所以他可以把原本你自己10个小时都琢磨不透的东西，用一个小时就解释清楚。”我们采访的哥大教授卡查尼提到互动重要性的时候也说：“和导师的互动是相当重要的，如果我在网上有5名学生，我可以很好地教他们，他们的学习经历可以很接近在校学生。”

达雷尔和丹尼尔的教学之路也是从自己熟悉的课程开始，而且也都身体力行地参与教学。他们教授的课程一直锁定在IT行业，而且笼络了一批IT行业的精英做导师。现在他们教授的课程已经发展到11门，其中8门是入门类课程，3门是中级课程。而且相比于一般慕课模式的课程，

Thinkful在内容上的最大不同是加入了项目练习，不只是停留在理论的层面，让学生在导师指导下完成项目的过程中，获得最好的实战和应用经验，他们希望学徒们学到的都是最实用的。当然，在应用性很强的IT业，这样的模式也相对更有必要，操作起来也更加容易。而在学习周期上，Thinkful就给出了学生最大的自由，根据自己情况而设定结课时间。达雷尔认为，他们之所以这样设计课程，是希望给那些已经在工作的学生全方位的灵活性，“Thinkful的培训，让学生可以通过网络利用工作之间或之外的零散时间进行学习。每周只需7到10小时，同时还可以根据本职工作的强度，自行调整学习进度。”

从经营管理的角度来说，Thinkful的最大特点就是营利模式非常清晰，所有课程都采用收费模式，现在每门课每月的收费是500美元。收入会和导师分成。导师在他们整个的教学经营当中充当重要角色。Thinkful招募的都是在各个行业正在工作的专家，达雷尔说：“对我们的学生来说，最好的导师是从行业中找来的全职专业人士。”Thinkful现在已经在至少12个国家拥有200多名导师。除了教学效果好，从经营者的角度，这样的架构也有它的优势，在师资上，Thinkful并不需要有固定的雇用，而是有“生意”出现时才需要这些导师的出现。科技行业本身的变化非常迅速，在课程的安排上可能需要根据行业走向而随时变化，因为都是和导师采用外包式的合作关系，也就更容易在教学内容上做改变，而且保证始终有当下的行业专家做导师。

当然，从这样的师资和内容的安排上，也可以看得出，Thinkful的整体定位，就是帮助学员在职场竞争中获得最强大的知识准备，按照丹尼尔自己的话：“因为我们的学生不只是想要学习一门技能，而是真的可以凭借这门技能找到工作。所以我们的第一要务是帮助学生找到最适合他们的学习方式和课程计划。”打开Thinkful的首页，你就会看到他们的标语写着“推进你的事业”。而公司也确实从方方面面加强自己和职场之间的关系。说到这方面的定位，达雷尔表示：“目前在美国，有大量的本科毕业生还是很难找到工作，或是进入他们想要进入的工作领域，现在，美国大学的教育已经没有办法像过去一样通过4年的知识传授就帮学生们在找工作以前做好充足的准备，因此这就需要教育行业的改变。”

相信国内的很多朋友对应届毕业生找工作难的问题深有体会，在美国也是一样，大学生在校的四年，行业的实际变化会非常大，而学校学习的课程很难很快跟着做调整，这成为大学生难找工作的原因之一。同

时，在2008年金融危机爆发后，美国就出现了结构性失业的问题，一方面很多人长期找不到工作，另一方面，最多的时候，有30多万个高薪技能岗位没有具有专业技术的人来填补空缺。Thinkful就抓住了其中的机会，在2012年，花旗集团曾一次性裁员1.1万人，当时Thinkful就趁机改首页，上面写着："亲爱的花旗人才们，金融逊爆了，机会在这里等着你呢！"而达雷尔自己也是从金融行业转行来做IT教育的，算是给自己的学员树立了最好的榜样，谈到那些针对花旗裁员的推广，达雷尔表示："在20到40岁时，在职场工作的人很多都会经历这样的困扰，他们仍然需要一个教育的途径，来帮助他们拓展自己的事业方向。"而这一人群也就成了Thinkful的核心用户。丹尼尔表示："我们最大的目标群体是20到35岁，大学毕业后，一边工作，一边寻找下一个机会的人，几乎所有人都是这样。而我们发掘新学生的最好方法，是通过现有的学生。通过口耳相传，他们的朋友就是最适合学习这些技能的人。"

职业教育专业化发展路线

学生除了成为Thinkful的最好业绩证明，也间接成了Thinkful的宣传"专员"，他们不但带来了新学生，还帮Thinkful带来了公司培训的业务。Thinkful对于公司培训采取的教育模式与个人服务类似，也是除了个人在线学习，配合定期的一对一导师在线辅导。客户中不乏世界500强企业。说到与传统公司培训的不同时，达雷尔告诉我："以前，公司培训要么是请专家到公司对员工做集体培训，要么就是公司派员工去外地学习，那样的话公司就要承担员工因学习而误工的损失，而Thinkful的培训，让人们可以不用去什么地方，也能完成学习。"

除了增加公司培训，Thinkful还有一项业务就是集训营，Thinkful已经在4个国家，20个城市（包括中国香港）的集训中心提供集训服务，涵盖12个学科，收费1万到1.5万美元，有些项目甚至还是免费的。在集训营中，大家朝夕相处，除了学习基础知识，主要的精力是放在导师和学生共同完成项目上，比如创建一个手机应用程序，或者设计一个全新的网站等，来培养学生的实际操作能力。谈到课程的设计，达雷尔解释说："你不可能在短短几个星期的时间里学习像编程这样复杂的课程。实际上，要真正掌握知识，从初学到掌握知识再到精进，可能需要花上好几年时间，那我们所做的就是加快这个进程，为学生们提供这样

一个类似兼职的课程学习模式，让人们在相对比较短的时间里学习这些附加技能，从而获得更好的工作机会，过上更好的生活。”

Thinkful把服务学员推进职场发展当作公司发展最坚定的目标，在学习以外，也会安排相关的补充服务，比如集训营结束后，会安排实习机会。同时在职导师的作用也可以发挥起来，为学生提供相关的建议。达雷尔说：“我们发现导师们的人脉网络是很神奇的事情，而且在Thinkful上学习的学生渐渐增多，这也搭建了另一种帮助学生们找到工作的途径。这些人脉的帮助可以是一次推荐、一个实习机会、一个全职工作等等，因此随着我们学生和导师规模的壮大，这张网络会变得越来越强大。”现在Thinkful已经有3 000多个学生，遍布全世界，并刚刚在2015年1月完成A轮融资。达雷尔和媒体表示，未来他们还要设计更新的课程，能够更好地监督学生的学习情况。

从师徒关系发展到现在的合伙人关系，达雷尔和丹尼尔都认为，他们两人能够一起推动公司不断向前的重要因素就是保持相互间一定的张力，当我分别问到他们二人算不算朋友的时候，他们都说不是，达雷尔觉得：“当然他（丹尼尔）不是我的朋友，这是非常重要的。很多人容易因为相处得好就朝着朋友发展，但这对于合伙人来说并不是正确的决定。你需要对合伙人做的事情一直保持挑剔和审视的态度。同时，你也需要相信对方做的，是从你和整个团队的利益出发的。这才是我们试图保持的关系。”而丹尼尔则认为：“紧张状态下才会有进展，因此必须要相对强硬，我们之间的关系保持着应有的张力。”

融资经验：不遮掩自己的不成熟

和我们采访过的一些公司相比，Thinkful算是成长道路比较平坦的创新公司，开始建立的时候，除了达雷尔自己拿钱，Thinkful还获得了曾经投资过脸谱网的彼得·蒂尔创建的基金Founders Fund、RRE Venture、Quotidian等投资圈的一线公司，总共100万美元的初创资金。之后的两轮融资也都非常顺利。我们先后两次到他们公司，第一次，他们还在只有几张办公桌的共享工作区上班，第二次去的时候，他们就已经拥有了自己的一层办公室，员工数量也明显增加。

当然达雷尔有过创业成功的经历，这绝对给团队加了分。而每次去

他们公司，你都能明显感觉到公司内专注的氛围。说到融资当中的一些经验，达雷尔告诉我：“最好的建议，其实不是什么特别的办法，总之就是要做自己有热情的事情，而且要不断向投资人汇报你的进展。很多人都会隐藏一些公司进展不佳的状况，因为觉得尴尬。其实，Thinkful的经历证明，在初创期，甚至从全程来说，你都要尽可能让公司的进展透明化，显示出哪里还没有准备好、哪些想法还比较稚嫩。因为在美国市场和投资人看来，这说明你对自己的想法进行了仔细斟酌，最后执行的都是经过了深思熟虑、市场调研和检验的东西。”



Thinkful的办公室一角

而更加年轻的创业新秀丹尼尔则认为：“坚持是最重要的事情，当然人脉也很重要。坚持是教不会的，有时候你需要自己逼自己，才能熬过去。不要放弃，即便这里会有很多挑战，但如果你觉得你可以影响这个世界，就要坚持下去，这个坚持可能需要一年能让你看到成功，也可能需要20年。另外就是一些其他的条件，比如说去雇用好的员工，倾听别人的声音，要果敢，不能犹豫，因为你永远不可能做出严丝合缝的决定，最重要的事情是去做，去尝试，如果失败，回来，再迅速重新开始。”

我之所以欣赏这家公司，也有自己的一些特殊原因。一个是我觉得虽然它的出现，乍一看不过是传统学徒制的网络延展，但我觉得这也是现在整个创业圈热门的“分享”概念的体现，为那些有知识和想要学习知识的人提供了一个平台，并且在这个平台上分享知识，这可能也是投资了分享经济公司TaskRabbit（跑腿兔）和Lyft（美国打车软件）的风投

公司Floodgate参与Thinkful两轮投资的部分原因。另一个我欣赏这个公司的原因就在于，Thinkful有自己非常明确的目标，在采访达雷尔与丹尼尔的过程中，他们始终挂在嘴边的不是增长，而是“学习的效果”。我相信他们是真正投入自己产品的创造，就像他们最早的投资人彼得·蒂尔在《从0到1》里说的那样，创新的精髓在于从无到有的创造。我想他们也是在建立自己公司的过程中，把心放在创造上，实践这句话的。这里，我也想借这个故事告诉很多年轻的创业者，创业过程中，规模大小、增长速度都重要，但别忘了自己最初的目标和产品本身。

一佳对话中国创业者 牛磊

牛磊

留学职业咨询人，设思维创始人。

一佳：现在行业内很多人认为线上教育还是比较初期的，仍然有很多疑问，这些疑问主要集中在什么地方？

牛磊：第一个是线上教育的营利模式，现在国内很多线上教育公司的营利模式，是从线上到线下，线上是积攒用户群，创建用户社区，真正套现的方法还是要回归线下，比如说收费内容推广或是定制贵宾服务，那真正做到在线上积攒客户同时套现的营利模式很少，至少我现在还没有看到过。现在有一些线上教育开始做教辅，高考中考的线上题库，这是比较新的内容，我们还在观察。第二个就是线上教育的效果，其实在传统教育中，很多内容以现在的科技发展程度、执行的角度和力度来看，很难实现线下教育线上化的目标，举个例子，在课堂上老师和学生的互动不是单向的，而是双向的，老师要掌握学生信息有很多渠道，学生语言的反馈、肢体语言的反馈，甚至学生表情的反馈，都能起到引导老师把一堂课向下进展的作用。这对线上教育来说是很难完成的，所以线上教育在互动方面还是有很长的路要走。

一佳：Thinkful有比较明确的收费模式和教育方式，你觉得它在解决这两个挑战方面是否有突破？

牛磊：我个人比较欣赏Thinkful的收费模式和教育方式，但也看到了可能会存在的问题，就是“scale-up”（规模扩展），因为它只是把线下的一对一搬到了线上，并没有利用网络加乘的效果。因为一个学生，还是需要和一个老师一对一，如果想同时面对100个学生，就需要100个老师，这样运营的成本会很高，所以我觉得Thinkful未来发展的问题就在这里，怎么把这样有效的模式进行复制，扩大，再生产。

一佳：但以我的理解来说，因为有网络，老师减少交通时间，一个星期就有很多时间和学生交流，另外导师都是从行业内选出的，这就比现有学科的老师人数多得多，这样是不是可以加大师资的扩展？

牛磊：首先回答第一个问题，Thinkful比传统的线下一对一教学效果更高效那是肯定的，因为减少了当中来来去去的不方便，但是拿慕课来比较，一个视频放到网上，同时可以有几百万人观看，这样一个规模，跟一个老师，每次一对一，一周也就24小时乘以7，这个差别还是很明显的。当然Thinkful在行业内部选择老师，选择的范围肯定超过了原来在学校选择的范围，而且效果不会差，也许更好，因为都是专业领域，课程也是科技编程方面为主，但人数还是有限，当然这也是Thinkful自己的决定，这个公司是想做效果还是规模，我以他们现在的商业模式来看，做效果肯定是不错的，至于未来的目标发展到什么程度，是他们自己的决定，因为不见得每家创业公司都要追求快速增长、快速变大。

一佳：Thinkful这样的模式在中国有发展空间吗？

牛磊：作为初创企业，对教育心怀热情的话，是完全可以实施的，因为这个模式是真正能够保证效果的，我对Thinkful最看好的地方也在于它的效果，它能够结课，能让学生真正提高。不管是线上线下，教育的本质都是希望老师和学生双方能够共同进步，Thinkful这样的模式其实离教育的本质是最近的。

一佳：Thinkful的学生和一般学校的授课人群其实很不一样，重点是那些在职的工作人员，你觉得在中国是不是也有这样的人群正在形成新的市场？

牛磊：我觉得现在做教育，都在寻找细分市场，这个是必需的，因为现在还想去做大而全的教育机构，可能性已经很小了。作

为创业企业来说，寻找这样一个突破口—小的市场人群—是很聪明的一件事情。在中国也是一样，中国的专业人士需要很多的指导，所以像Thinkful这样的公司我相信在中国也会有很多受众。

一佳对话中国创业者 杜昶旭

杜昶旭

最早是新东方的明星教师，之后成为中国最早投身线上教育的创业家，在2007年成立博智天下信息技术有限公司，并在2009年推出英语互动学习平台朗播网。

一佳：你觉得这样的模式在中国市场有发展潜力么？

杜昶旭：首先Thinkful这个公司做的是职业教育，这就跟慕课不一样，在职业教育领域，学生本身的需求问题已经解决了。那么对于职业教育，比如编程、修车这样的事情是很难单纯靠课程去解决的，因为我自己是学计算机出身的，所以我知道如果有老师给你指导，效果会更好，因此我觉得Thinkful选择导师制的方式，符合职业培训的特征。但是，一对一的这种模式，我个人不看好。因为这种模式并不符合教育的本质，事实上学习的时候，学生和学生之间的交流有时候会超过老师和学生的交流，我经常跟朋友举一个例子，就是在中国历史上，最有机会接受一对一教育的就是皇帝的儿子，但是你没有见过哪个皇帝去让儿子享受一对一的教育，而是找一帮人来陪读，原因就是，师生互动只是众多学习互动中的一种模式，而生生互动是另一种模式，所以一对一本身从教育来说，并不是很好的模式。

一佳：那从教育个性化的角度来说，您认为一对一有帮助吗？

杜昶旭：有，大家现在都在讨论教育是不是应该个性化，个性化本身没有错，但如果把学习的东西做划分，可能真正需要个性化的只有20%，因为有很多知识其实是可以同质化的，只是在后端的服务中，会有一些个性化的因素，比如某一个学生基础不足，我们

应该给一些指导。所以只有一部分内容需要个性化。另外，我们现在的在线教育，都缺少一个完整的系统，就是我们怎么去界定一些个性化的指标。我们现在总是依靠老师的经验去做判断，但实际上我们给学生提供的应该是一套相对标准化的检测工具，根据这个检测结果，老师再做出判断，这个过程应该更像医院看病，医院里很多诊断流程是标准化的，最后得出的结论，是医生结合了数据之后，用专业知识做出的判断。这件事情是未来在线教育的优势，因为随着更多用户和数据积累起来，就有了处理这些数据的可能，通过技术和算法，针对学生个性化的服务在未来会做得更好。

第三章

Admitsee

—我是学生，我为学生而创业

Admitsee公司概论

成立于2013年4月

创始人：　徐诗婕（Stephanie　Shyu）和莉迪亚·法亚尔（Lydia Fayal）

总部：纽约

主营业务：高校申请信息分享平台

用户：　有超过2 500名本科生和超过100名研究生、博士生在网站上分享入学信息

总融资：40.25万美元

投资人：FOUNDER.org公司等

网站：http://www.admitsee.com

让高才生也抓狂的美国大学申请

教育产业是我们《创业美国》节目在第一季非常关注的行业之一，因为它不但关系到每个人的利益，也关系到我们整个社会的明天，我们尤其希望在教育行业能有一个学生创业的案例，展现学生站在受教育的一端，会想改变点什么，怎么去改变。就在这时，Admitsee的创始人之一徐诗婕的一封电邮引起了我的注意，当时她是群发给一个科技社群的，因为是我社群的会员，所以也收到了她这封寻求帮助的电邮。邮件写得非常简单而诚恳，只是介绍了自己公司的业务，以及需要的媒体帮助。我进入他们的网页，被公司经营的服务内容所吸引，不仅仅因为想法很新颖，和中国很多留学生的需求也有很强的相关度。同时，徐诗婕除了在邮件中留下了一个美国手机号，还留下一个中国香港的号码，这让我非常好奇。直觉告诉我，这应该是一个非常适合我们节目的故事。我们很快和诗婕取得联系并通了电话，更多掌握他们的资料后，比较我们之前了解过的其他几个学生的创业公司，我们决定选择Admitsee作为《创业美国》教育板块的第三家公司。

先说说Admitsee这家公司最主要的业务，他们收集了大量美国高校成功的学生申请资料，其中很多学生来自常春藤盟校。Admitsee的用户可以根据自己感兴趣的学校、考试分数等信息，对这些申请资料进行搜索，通过付费了解那些他们认为最有价值的申请案例的资料细节，资料覆盖了他们的SAT（美国高考）考试成绩、申请时的个人陈述、入学考试文章等等。我们中国每年都有很多学生申请来美国留学，而这个数字还在不断增加。2013至2014学年，美国新增的海外留学生中，就有超过31%的群体来自中国，达到27.5万人，排在海外留学生之首。而这个数字在之前的3年里，增长了75%，其中增长最快的就是本科学生。到了2013年，美国国内所有中国留学生的数量已经达到了82万。

如此多的中国学子计划着漂洋过海来求学，但是面对美国4 599所高等学府（根据美国教育部最新的数据）到底选择哪个，应该怎么申请，就成了个大问题。其实，申请大学对于美国学生来说也是很复杂的过程，我自己是在美国上的大学，申请资料包括统一考试成绩、高中成绩、课外特长等等，我当年很多土生土长的美国同学也都觉得头疼，一般的美国高中都设有升学顾问，但一个人管那么多孩子，是不是有效，也常常被质疑。而诗婕和她的同学、联合创始人莉迪亚·法亚尔，也是在自己申请学校的过程中，经历过类似的种种困扰，才有了开办Admitsee的灵感。

说到自己申请学校的故事，莉迪亚开始吐苦水：“非常困难。因为当初我上的是公立高中，所有的学生只有一个大学升学顾问，当时也没有那么多申请上常春藤或顶级名校的学生，我当时感觉一切只能完全靠自己了。当我 2002年申请大学的时候，只有一本册子，记录了美国各大高校的基本情况，令人震惊的是，10年以后，我在我妹妹的大学申请故事和我自己研究生申请法学院的经历中，再次感觉申请大学是一件让人很沮丧的事情。10年前，想要了解美国大学的信息，最主要的渠道，基本还是要靠这样的册子，10年了，你以为社交网络会让信息更充裕，但其实并没有。”诗婕也说，自己有过一样的困惑：“建立这家公司，源于当初我们申请法学院的经历，而且我同时也在准备申请商学院，但就是没有足够的相关信息，尤其是对研究生来说。”



Admitsee创始人莉迪亚·法亚尔



Admitsee创始人徐诗婕

诗婕和莉迪亚两人都算得上是美国学生中的佼佼者。徐诗婕，2010年毕业于杜克大学，获得三门专业的学士学位。从高中开始，就曾在CNN（美国有线电视新闻网）等多家媒体实习工作。莉迪亚在2007年毕业于约翰·霍普金斯大学。在学校的时候，就开始兼职做学生考试辅导和升学顾问。毕业后在经纪公司ICM和教育公司Kaplan（楷博）工作过，对申学中的种种门道非常熟悉。两个人都是在2011年进入美国宾夕法尼亚大学法学院的学生，在接受我们采访后不久毕业，并专心地投入到Admitsee的创建中。如果像她们这样的学生，在选择学校时都困难重重，可想而知，这样的问题在美国也是相当普遍的。

想要改变这种状况的诗婕和莉迪亚认为，这些成功申学的学生资料可能就是最好的参考资料。Admitsee的资料库不断接收新的学生申请资料，保持信息第一时间的更新，实际案例更能反映当下各个学校的招生要求，同时也给用户从学生的角度发掘学校全方位信息的机会，进而根据自己的情况，发现适合自己并更有可能成功申请的学校。诗婕说到用户对于Admitsee信息的使用时补充道：“申请大学的人可以到网站上搜索和他有相似背景的学生信息，比如说他们过去成绩的平均绩点、入学考试的成绩、参加过的课外活动，甚至可以找到和你想要写的题目一样的文章，通过搜索这些资料，找到和你背景相同的人以后，你就可以看到他们申请了哪些学校，被哪些学校录取了，被哪些学校拒绝了等等信

息。”

申学第一大误区：眼里只有名校

说到为什么很多学生在择校时容易步入误区，诗婕说，她觉得很多学生在申请大学时，往往只考虑常春藤盟校，举个例子来说，哈佛、康奈尔都是常春藤盟校，但是在学生人数、学校资源以及学术长项等方面都各有特色，而不少学生只是盲目挑选名校，不太做细节上的比较，也就因此很可能错过了适合自己的学校，或者选错了目标。

作为华裔，并有过一些工作经历的诗婕，也观察到许多中国学生在申请过程中会遇到类似的问题，她告诉我："中国学生其实也陷入了同样的矛盾，尤其是很多中国父母只听说过哈佛、斯坦福、耶鲁这样的名校，就希望把他们的孩子送到这些学校去。但其实还有很多可能名气并不大，规模也要小一些的学校更适合他们的孩子，所以这是非常普遍的一个问题。"

我自己也有过跨洋来美上学的经历，我们团队中的很多人也都经历过来美留学的所有程序。对诗婕提到的这个现象，我们都不陌生。我们也都很熟悉的就是，在中国，因为太多学生想出国深造，诞生了出国留学中介这样一个庞大的产业。据《南方周末》报道，目前，国内具有留学中介服务资质的公司约有400家，而没有资质的机构数量是"正规军"的10倍。有些中介机构为了追逐利益，弄虚作假，夸大宣传。面对鱼龙混杂的留学市场，家长和学生往往很难决定到底该选择哪家机构，不知道这些机构是否能为自己的孩子做好人生最大的决定之一。

Admitsee的业务，在我脑袋中首先跳出来的就是中介行业。很大程度上，这样的服务肯定会抢占中介行业所提供的一些业务。我也和诗婕聊到这个问题，说到Admitsee和国内许多留学中介的比较时，诗婕说："我觉得最大的区别是收费，中国留学咨询公司对每名学生收取数千美元的费用。然后由所谓的'专家'指导申请你想上的大学。但坦白来说，这些'专家'并非是大学招生中心做决定的人，一个被哈佛大学录取的学生，可能也不知道自己为什么被录取。所以我认为更好的方式，是让申请人看到更多的成功案例。"

如今在Admitsee的网站上，了解一个学生申请资料的收费，根据获取信息的细节以及你想购买的学生申请材料的数量，从4到20美元不等。说到定价时的考虑，莉迪亚告诉我，她们的逻辑很简单，“我们想的是参考一杯星巴克咖啡的价钱，假设一年的学费差不多4万美元，千分之一的学费价钱就可以让你看到一个完整的案例。”除了平民化的价格，我觉得，Admitsee让我觉得最新鲜的，就是要把申学的主动权交还给学生，让这些信息更加透明化，赋予学生自己去做选择的能力，而不用依赖谁去告诉自己什么是对的。

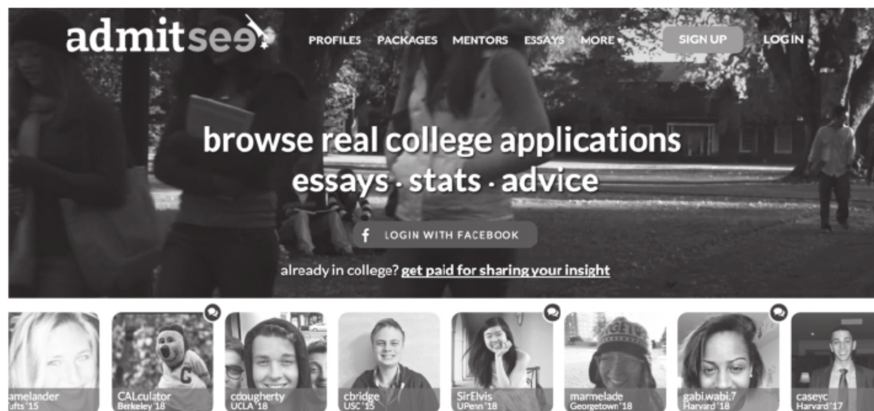
之前说过，在我们采访诗婕和莉迪亚的时候，她们都还是宾夕法尼亚大学的学生，那时的她们没有自己的办公室，而是积极利用学校的教室、图书馆做自己展开梦想的空间，把课堂以外的时间也都奉献给了这份新事业。我们见到她们的时候，她们正好在纽约，因为没有自己的办公地点，她们通过雇用的一个实习生联系到纽约大学的一栋教学楼，当时她们告诉我们场地已经联系好，我们就按计划前往。没想到到达的时候，却被保安拦住，不允许拍摄，因为她们在联系时不清楚除了和系里打招呼，还需要和安检备案。

我们很快就移师到计划采访的第二个地点，承办她们网站建设的公司，之后进行的一切都很顺利。但可以看得出，她们还带着学生创业的各种青涩，但这也是她们身上可贵和可爱的地方。而她们在创业过程中，也是从方方面面去利用自己作为学生可以动用的资源才一步步走到现在的。最早的时候，她们还是在校学生，所以就最先把自己的申请材料放到了Admitsee的平台上，然后莉迪亚告诉我，她们开始从自己的同学、朋友圈子里挖掘：“我们有一群上顶级大学的朋友，我们请这些朋友分享他们的经验。然后我们就四处去找，我们到各大高校的入学培训处找。一旦我们获得了一定数量的分享用户，让其他学生意识到这是一个正规的网站，并可以从中挣零用钱，就会有更多人愿意来分享。”

为了挖掘更多的学生来分享经历，她们亲自出马，跑到很多高校去做宣传，发放传单和宣传品来吸引眼球，莉迪亚说：“我们给每一个在我们网站上传信息的学生20美元，另外还会做一些印有Admitsee字样的有趣的太阳眼镜，让朋友们戴着在学校里面闲晃。”而学生也都愿意来给学生创业捧场。另外，为了让更多人知道他们的服务，Admitsee还通过包括一些非营利性组织在内的渠道，来推广Admitsee。为了鼓励学生参与，她们和学生五五分成，来刺激学生的积极性。诗婕告诉我，她们招

募了超过6 000个学生分享申请的成功经验，我们在Admitsee的网站上也可看到2 600多个学生的资料，其中以本科生为主。

分享时代的申请好帮手



Admitsee网站截图

Admitsee通过和用户分享信息来提供服务，对于用户来说，这些信息的真实度就是决定服务质量的关键，因此Admitsee让在校学生提供自己的案例时，会核对他们的学校信息，确保其信息的真实性。而对于分享信息的学生，隐私能否被保护就是决定其是否参与的关键，Admitsee现在采用不公开他们真实姓名等方式来保护他们的隐私。

而另一个能让这种方式在学生中展开的原因，也是因为社交网络在新一代学生中相当普及，而这些习惯了在自己账户里分享照片和信息的孩子，也都更容易接受这种分享的服务模式。莉迪亚对此深有体：“现在的入学新生从8岁就已经有了脸谱网这样的社交网站账号，因此他们更愿意分享自己的经历并放到网上，而不像我这一代。”而像之前几个章节讨论的那样，分享的概念正在渗透各行各业的创新，Admitsee的尝试也体现了这种精神。

我们采访的哥伦比亚大学有很多网络教育尝试的教授卡查尼也表示，通过社交网络来改变教育行业现存的各种问题，是一种非常聪明的手段。我们采访到的Citizen.VC的首席经济师沃尔夫也持有类似观点，他表示：“网络教育的问题之一是，你原本从与同学交往的过程中学习，

而网络对此帮助不大，所以在网络教育中加入社交网络功能，缩小了网络教育和在校教育的差距。”

为了拓展业务，同时也为了更大程度地利用收集来的资料，Admitsee也做了很多尝试，乍看有点杂，但是确实能看出诗婕和莉迪亚在创业中付出的心血，以及她们敢于创新和尝试的态度。首先，她们开始和学校进行合作，并特别针对很多人担心的现象—有人利用他们的信息在申请时进行抄袭—而采取了措施。诗婕解释说：“我们的文书资料库对任何有需求的大学开放，而很多学校对我们提供的服务最大的担心在于，Admitsse是否在帮助学生抄袭申请材料，然后他们写出类似的文章并且反复提交给各大申请学校。而我们所做的就是，通过和这些学校分享文章资料库，帮它们扩充自己的防抄袭软件信息，这样就可以让校方把每年新申请的文章放到他们的软件系统里，来检查是否有抄袭文章。”

除了学生，诗婕和莉迪亚还努力把Admitsee的服务介绍给家长、高校学生顾问和咨询机构，给他们提供参考，并且尽可能快地让更多人了解自己平台上的信息，说到此，莉迪亚表示：“我们希望尽可能多地让家长和学校的学生顾问免费看到我们的一些信息，对于那些哪怕是4美元一份的材料也可能负担不起的学生，我们也尽可能为他们提供了解信息的渠道。”

另外Admitsee还开通了“导师”服务，即用户每月交19美元，就可以和Admitsee平台上的3个在校学生达成联系，随时向他们请教问题。其实与其说是导师，我觉得更像是提前搭建起和学长学姐们的关系，让分享可以更加个性化。

同时海外市场也成为Admitsee未来发展的另一个重点。本身就是华裔的诗婕表示：“我一直认为国际市场要远远大于美国市场，现在有很多亚洲国家的学生，中国、印度、韩国、东南亚等国家地区的学生都在申请美国的学校，有些需要经济上的帮助，有些则是没有了解信息的渠道，我们希望Admitess能够替他们解决这些问题。”为此，诗婕多次前往亚洲，就在我们联系采访的中间，她还去了一次香港。而更熟悉美国本土市场的莉迪亚也说，诗婕对国际市场的开发不但有很大贡献，而且她支持诗婕坚持突破现有市场的策略，“国际市场要比美国市场大得多，因此我们很想为这些可能在当地没有足够经济条件或资源的学生提供服务。”

家人是最强大的创业后盾

除了自己掏腰包，Admitsee最早的融资来自家人和朋友。同时很多初级工作的建立也都是依靠家人和朋友来帮忙完成。谈到刚和诗婕建立起创业团队的日子，莉迪亚回忆说：“一开始我们就想寻找一个科技团队为我们建立网站，很幸运的是，我的未婚夫在商学院读书时有很多朋友也在做创业公司，我们因此结识了很多有科技背景的人，并从零开始建立起团队。”后来，莉迪亚和诗婕就把网站建立和维护的工作外包给了Van West Media公司，她们两人则专注于市场的开发。

现在莉迪亚和诗婕都已经毕业，开始把全部精力放在Admitsee的建立上，并融得40多万美元的资金，还因为建立Admitsee，双双荣登《福布斯》杂志“2015年30个30岁以下杰出青年榜”。记得我们采访的时候，她们还在为到底是继续做法律还是全心全意做Admitsee挣扎，但当时直觉就告诉我，Admitsee会成为她们俩最终的选择，因为她们说到Admitsee和创业时，散发出明显的热情和满足感。

诗婕说，自己在Admitesee上所花的时间已经远远超过在法学院读书用的时间，而且自己的生活也在发生改变，“以前我们全家度假的时候我爸爸总是接起所有客户的电话，我说爸爸，你现在在度假呢。可是开始做Admitsee以后，我也开始变成我爸爸那样的人了，过去的一个假期，我每天都在工作打电话，我没想到自己也能放下别的事情如此全身心地投入Admitsee。”莉迪亚说到创业时，眼睛都在发光，她说：“我不认为有什么能比得上拥有自己的公司。有了自己的公司，你可以拥有更大的梦想。”

当我问到莉迪亚和诗婕两人是如何成为合作伙伴的时候，她们都表示，两人之前只不过是法学院的同学。莉迪亚说，其实她产生建立Admitsee的想法很久了，“后来我在宾夕法尼亚大学沃顿商学院的会议上，和诗婕聊到各种创业话题，我告诉她我的这个想法，听到她赞同我的想法，并觉得能和我一起去实现，我特别兴奋，于是我俩便组成了一个团队。”诗婕认为，因为事业走到一起，让她和莉迪亚的创业关系更加纯粹，“我们之前认识，在学校很友好，仅此而已。但创业把我们变得更加紧密，实际上我觉得这样更好，和死党（好朋友）一起工作会很难，会很容易带入个人情绪，而不是专注于公司本身。”

在我们采访的当天，我们还聊了家庭对她们事业的看法，以及对未来她们有什么想法和困惑。她们和我讨论，到底是去做律师，还是坚持创业。她们身上也有和同龄人一样的苦恼和憧憬。而我知道，她们一定会跟着她们的Admitsee一起成长和成熟，像很多学生创业的案例一样，她们能看见属于自己时代的机会，在不断试错的过程中，最终找到自己的方式去实现，打造出最符合这个时代的产品。她们的未来也将值得期待。

一佳对话中国创业者 牛磊

牛磊

留学职业咨询人，设思维创始人。

一佳：以你当年的留学经历来看，这种服务对中国的留学生会不会有帮助？

牛磊：其实我之前不知道Admitsee，看完整个网站的内容介绍，觉得真的很厉害，我的感觉是，如果能在中国推广的话，就可以消灭留学中介了。因为我们公司做过一些类似的教育项目，和很多留学生都有过接触，我们自己其实都很不看好国内的中介，其实这个行业从1998年开始出现，到近几年利润值越来越薄，正在自动走下坡路。这个行业为什么在1998年到2005年那么红火，其实利用的就是信息不对称，家长和学生对应该去什么国家、什么学校不了解，也不知道去什么渠道了解，那这个时候，任何人只要有一点信息，就可以把它作为筹码进行高价贩卖。但是到了现在，越来越多的70后家长，或者80后、90后、00后学生，自己利用互联网对信息进行搜索、过滤和整合的能力越来越强了，所以中介在当中起到的作用越来越小了。当然中介还有一批固定的受众群，也就是说自己确实没有能力申请的学生，那么说实话，这些学生需要做的，是对自己能力的打磨，而不是找中介。所以Admitsee，不管对哪个层级的学生来说，都是更直观、更高效的帮手。

一佳：你觉得是不是只要有了Admitsee的信息，就能帮助学生解答整个申学过程中的疑问，还是需要结合一些辅助服务？

牛磊：我觉得Admitsee提供的功能更像是画龙点睛的一笔，基本的申请内容和流程还需要自己去了解，Admitsee给你的是一种个性化的可能性，帮助你学习别人的案例来发觉自己不一样的地方。就拿申请美国高校来说，个人的闪光点很重要，这是很多学生原来不知道去怎么挖掘的，Admitsee给你一种启发，让你能够将别人作为一面镜子，找到你自己的闪光点，让申请留学最后的临门一脚变得更高效。

一佳：现在学生们出国留学，最容易犯的错误是什么？

牛磊：不同的学生都不一样，我觉得现在还是有很多学生本身的能力还不够，或者自己还没有准备好出国，不知道自己为什么要出国，就被家长送出来了。这样的学生首先要想清楚，和父母探讨出国的原因，避免出国的盲目性。对于那些已经清楚出国目的和利弊的学生，第一步就是提高英语能力，了解基本的申请流程，并完整地整合。对于那些申请名校的学生，他们需要做的就是挖掘自己的强项，把自己的经历和资源很好地整合起来，我觉得这部分学生从Admitsee中获得的信息价值是最高的。

一佳：有没有可能把中国学霸的资料整合起来，在中国市场进行有偿销售？

牛磊：好问题，因为我看到Admitsee想到的第一个问题就是这件事情国内应该也可以做。放到几年以前，这个东西做起来的可能性不大，因为那个时候中国进入高等学府的路径比较单一，就是高考，所以卖题库就可以了。但现在不一样了，比如上海复旦，已经开始做提前招生了，所以也许这就是未来名校招生的一个方向，完全按照自己的原则和标准进行自主的个性化招生，因为这几年国外的大学进入中国本土，冲击还是比较大的，比如纽约大学在上海有了分校，宁波有诺丁汉大学，昆山有杜克大学，这些国外的学校，本身运营的标准都和国内不一样，所以采取的录取方式也不一样。现在高考的大门打开以后，很多优秀学生流向了中国香港和台湾地区、新加坡、欧美，那么怎么留住顶尖学生便成了现在中国高等学府的首要挑战。在这样的大环境下，改革和突破原有的录取流程就是必然的事情，那么接下来Admitsee的服务在中国就有存在的空间和发展的土壤了。

一佳：在Admitsee上面买一个学生的资料大概在4～20美元，这个商业模式你如何评价？

牛磊：现在来说没有什么可挑剔的，这是一个跑量模式，因为每年全世界申请的人很多。说到底，就要看你提供的服务价值与人们预期的价值是不是匹配，这就需要进行更多的市场调查以后，我们才有发言权。如果这个定价对目标群体的消费能力、消费心态、消费预期是建立在市场调查基础之上的，那么这就是符合市场原则的。

一佳：在中国，会不会因为大家喜欢“分享”资料，影响到Admitsee的营利？

牛磊：这个模式如果放到中国，会不会存在一份资源多人分享这样的状况，当然会有，在美国也会有，但是从技术上来说是完全可以屏蔽的，比如说如果所有材料都是电子档，那么如果这些电子档都有一次性密码，并绑定了一台电脑，就能在很大程度上保障一份资料只能存在于一台电脑里。所以我们能做的就是尽可能提高分享的成本，因为很多人分享是因为操作起来比较简单，比如只是一张碟或一张纸，分享自然就很容易。但如果分享的时间和精力成本很高，很多人就不愿意去做这件事情了。另外也和本身的价格有关，如果Admitsee对每一份材料的定价，都是根据这个地区的消费心理、接受程度、预期值来制定的话，也可以杜绝“分享”这个问题。就像国内，十几二十年前，没有人用正版软件，大家都用盗版软件，我们国家也很重视这个问题，但是现在用盗版软件的人越来越少了，因为我们的生活越来越好了，以现在的收入买正版软件已不是很大的问题，其实我觉得不管在中国还是美国，普通人在条件允许的情况下，是愿意做出正确选择的，所以我觉得还是要给市场这个信心。

第四章

Airbnb

—从无到有建立分享经济新帝国

Airbnb公司概论

成立于2008年8月

创始人： 内森·布林克兹克（Nathan Blecharczyk）、 乔·吉比亚（Joe Gebbia）和布赖恩·切斯科（Brian Chesky）

首席执行官：布赖恩·切斯科

首席技术官：内森·布林克兹克

首席产品官：乔·吉比亚

主营业务：在线房屋短租分享平台

经营规模： 遍布全球192个国家、3.3万个城市，有超过80万的房屋被分享

收购合并： Accoleo、CrashPadder、NabeWise以及Localmind等7个公司

总融资：六轮7.948亿美元

主要投资人：

Y Combinator（美国著名创业孵化器）

红杉资本（Sequoia Capital）

Y Ventures投资公司

杰夫·贝佐斯

艾什顿·库奇

安德森·霍洛维茨基金（Andreessen Horowitz）

TPG Growth（得州太平洋集团下的增长基金）

普信集团（T. Rowe Price）等

和Airbnb的第一次亲密接触

我和我的团队最早在策划“创业美国”节目的时候，就开始关注“共享经济”这一概念，那时还是2013年底，当时共享经济并没有像今天这样爆发出强大的影响力，对于很多人来说，还算比较新兴的概念。一开始引起我们注意的其实还不是Airbnb，而是Uber（优步），毕竟和找房子住相比，打车和每天的日常生活离得更近。同时Uber的创始人特拉维斯·卡拉尼克（Travis Kalanick）已经是创建了Red Swoosh等创新企业的知名创业家，所以Uber这个名字更早进入我们的视野。

在2014年，真正进入拍摄前期准备的时候，我们几乎是同时接触了Uber和Airbnb这两家公司。很快我们发现，在2014年，因为高层对媒体出言不逊而备受争议的Uber，确实不擅长和媒体配合，让我们很难在计划的时间周期里，拿出我们期待的内容。另外从模式上来说，Airbnb的“共享经济”不但更早，而且做得更加纯粹。在纽约等城市，只有持有出租车执照的人才能在Uber上成为司机。相比之下，Airbnb则打造了一个让每个人都能使用的平台，并最后成为我们节目的锁定目标。



Airbnb网站截图

所谓“创业”，我觉得核心就在于创造，它是一个从无到有的过程。在做采访Airbnb的前期，越了解这家公司的成长故事，就越发觉得“创造”这一创业的核心精神，在Airbnb三个创始人身上体现得淋漓尽致。首先，他们自己是从一无所有的“流氓无产者”，靠奋斗变身为10亿美元身价的科技新贵，领导这个全球估值排名第三的创新企业；其次，他们的Airbnb，开拓的是人们原本没有，或者说原本没有意识到的需求，制造了这样一种需求；最后，他们提供的产品和服务也是之前不存在的，在他们的手中慢慢诞生并且变得成熟。我们还是先从他们的产品开始说起。

在我们的团队中，其实有不少同事都是Airbnb的粉丝，说起Airbnb的服务，各个都如数家珍。我对Airbnb最初的了解都是他们告诉我的。为了增加对它的感性认知，去旧金山采访时，我坚持一定要使用Airbnb，想知道它是不是只是青年旅社，或者Craiglist（网络张贴广告）的变体。在找房子的过程中，我的第一个感受是它其实并不便宜，或者说和周围中档酒店相比，并没有价格上的明显优势，有的甚至比正规酒店还要贵。第二个感受就是没有像订酒店那样直截了当。一般酒店还是有大概的标准划分的，至少会在商务、家庭、年轻化等方面做一些风格区分，所以只要搞清楚自己想住的地区、价位和大体风格，是很容易做决定的。但是在Airbnb上，就很容易挑花眼了，因为这里的房源大部分是民宅，所以五花八门，各种风格都有。我们当时花了很多时间去看照片，看以前房客的留言，还有房东的自述、经验。我甚至开始考虑哪个房东可能更随和这类更像交友过程中才会思考的问题。因为我们希望可以采访房东，所以在挑出几套候选的房子后，我们还专门分头和每

个房东通信息，沟通一些细节，最后才定下了我们在旧金山的落脚地。

你是不是感觉过程很复杂，想叹口气。虽然在这个过程中，我们比直接订酒店花了更多的时间和心思，但是要承认，我还挺享受这个过程的。首先，很多房东贴出的照片都赏心悦目，而且装潢不同于酒店式比较程式化的设计。另外，在这些照片里面，你其实已经提前开始了你的旅行，你会看到那个城市的片段，同时这些房东也让你开始走近当地的居民。而挑选房东的过程，也可能决定你未来几天将和谁在一个屋檐下度过，所有这些细节都在增加你对旅行的期待值。此外在和团队的沟通中，我也能感受到，在使用Airbnb的时候，让他们印象最深刻，或者决定他们对服务的评价的，更多是所住的房子有什么特点，房东是不是有趣，介绍了当地的什么特产等等，这些都变成了在酒店不会有的旅行体验的一部分。而体验，大概也是Airbnb为人们真正增加的价值。旅行中的远足、偶遇、探索未知和尝试等环节都在Airbnb的平台上被更充分地实现了。

我在Airbnb总部与其创始人之一内森·布林克兹克的交谈中，说到对Airbnb服务的理解，他自己的定义是“Airbnb是一个让你可以租到世界各地房屋的网站，我们在全球192个国家有80万个住所。这些都是私人的住所，所以旅游的时候你可以感受当地人的生活”。而“感受当地人的生活”应该就是其中的核心所在。当然这里说的只是针对游客附加的价值。而对于房东来说，是否只是增加额外的收入呢？这个问题可能就需要房东来回答了，它也成了我抵达旧金山，入住Airbnb上找到的房屋时，最想问房东格兰厄姆的问题。

Airbnb：房东和房客共同的“旅行”

我们抵达旧金山的时候已经接近半夜了，沿街找房子的时候，一对坐在路边楼梯上的青年男女，看我们快迷路的样子，就主动问我们是不是在找Airbnb的出租屋，原来他们自己也是马上会有旅客要下榻的Airbnb上的房东。虽然他们等的房客不是我们，但还是很热心地帮我们指了方向，并和我们攀谈，告诉我们来到的这条街，几乎每一家都有房间拿出来做Airbnb出租房，包括Airbnb的创始人布赖恩·切斯科都在这条街上有出租房。而且因为这里距离Airbnb的总部只有几条街之隔，因此这条街上不少房东自己就是Airbnb的员工。当然，创新公司创造的产品

首先要让自己人认可并接受。和这两位好心人道别后，看着安静的街道，我感觉我的旅行已经开始被Airbnb改变，并融入了我对旧金山这个城市的记忆。

找到我们的出租房后，第一印象其实是有些小小的不快，因为快60节的楼梯并没有在Airbnb网站的介绍中提及，我和制片人（两个女孩）只能大半夜自己拎着箱子走上楼。由于一路上，我们都和房东格兰厄姆联系，因此上楼后很快就找到了我们的“紫色屋”（格兰厄姆为了区分房间，专门用房间主题色来做标示）。但当我们走进自己的房间，看见干净而清新的床铺和摆设，一开始的不快便很快淡去，只剩下一身的疲劳感。当时已经过了半夜，晚饭早已消化光，饥肠辘辘的我抱着碰运气的心情来到厨房，发现冰箱里有牛奶，餐桌上摆着水果，于是开心地吃起来，好似在家吃夜宵般亲切。

早上起来的时候，我们已经收到格兰厄姆发给我们的邮件，问我们行程是否顺利，什么时候想采访他。稍稍收拾，我俩来到厨房吃早饭，和别的房客一起煮咖啡、煎蛋、烤面包，攀谈中发现有的人已经在这里住了好几天，进出的随意就好像住在自己家，顿时感觉自己像是置身于某个宿舍。在我们和摄影师碰头，回复了房东格兰厄姆邮件没多久，格兰厄姆就出现了。他首先就向我介绍说，房子里挂着的照片，都是他在旅行中的作品，看得出来，格兰厄姆自己就是个旅行达人。他告诉我自己曾经也是个程序员，最早在苹果公司工作，后来还在Aribnb工作，当然他发现Airbnb时还没到那里工作。更有意思的是，竟然是他妈妈向他介绍了Airbnb。现在格兰厄姆在不同城市都有空余的房间通过Airbnb出租，而他自己也在专心创业，做一个与摄影器材相关的创新公司——一份自己更有热情的事业，Airbnb的收入则可以让他在创业过程中没有后顾之忧。

“那么除了收入之外，你觉得Airbnb还给你带来什么？”毕竟打开家门，迎接陌生人，不是一个小决定，甚至在某种程度上，意味着生活方式的改变，像格兰厄姆这样每天和陌生人相处，肯定和单纯自己住不同。一路上带着这些问题，我希望格兰厄姆能给我一个答案。交谈中，他告诉我：“Airbnb的理念其实就好像是反向旅行，我之所以喜欢旅行是因为我非常喜欢在旅途中去结识不同的人，在Airbnb呢，我作为房东，人们来找我，我给房客们提供服务，我可以像在旅途中一样去结识不同的人，通过他们去获得旅行的体验，而游客们则可以因为我而拥有

一个舒适的住处。”　当然，每个房东情况不同，但是我想格兰厄姆的答案应该可以代表很大一群人。就是说Airbnb对房主来说也是某种旅行体验，结识新朋友和发现未知的惊喜也在做房东的过程中实现了。

这样看来，Airbnb提供的价值似乎只在平台本身。因为不管是房客还是房东，他们对服务的感受好像更多地集中在互相发现以及住宿过程中的体验。然而，在这背后，Airbnb还是用足了心思，它们超脱了平台搭建本身，希望让这种体验能够更好更自然地发生，后面再和大家慢慢解释，但这里先说一个方面，也是最基础的方面：建立信任。在Airbnb上找房子，设立我的账户时，需要脸谱网账号做认证，同时在每个房东的名字下面会出现“Verified　ID”（已核实身份）这样的字眼。而对于身份的核实，Airbnb有着两层要求，一层是生活中我们常用的身份证明，比如身份证或者护照；另外一层就是所谓的网络身份证明，比如你的脸谱网或者领英等账号。而且你提供的这些账号也会交到专门的外包公司Jumio手上进行分析，如果你的社交媒体账号，出现朋友少于100个的情况，还有可能被拒。这么严格的要求，是为了确保身份的真实性，而不是僵尸账号。有了这两次身份证明后，他们还会要求提供电话和电邮，才算完成了身份的完整核实。如此复杂的过程和高要求的认证体制，成为Airbnb在用户心中建立信任的基石。而这种信任，也成为Airbnb能够快速在全球让几十万用户敞开自家大门的法宝。

回过头来说，需要验证身份的证明—比如使用身份证等，我们很容易理解，这都已经是我们非常熟悉的工具，但为什么要增加社交网络账户做网络身份证明呢？难道传统的身份证明还不够，网络身份反而能更真实地确认我们的身份吗？谈到这个问题，内特（内森喜欢别人这么叫他的昵称）说：“客户有自己的社交账号，上面有真实的姓名和照片，我们利用核实电子身份的方式，来建立人们之间的信任。”

分享时代的基石：信任

Airbnb在2013年4月，推出了现在这个身份认证系统，当时一度在用户当中引起了不小的争议。著名科技作家和记者多克·瑟尔斯，也是Airbnb最早一批的用户之一，在Airbnb推出了这个身份认证系统之后，曾经专门发表博客，认为Airbnb这样的行为是自绝后路，因为实名制的身份证明机制会侵犯个人的隐私权。随着这个决定的做出，也确实有用

户开始寻找其他的替代性服务。当时，面对各种质疑，Airbnb的另一个创始人布赖恩对媒体说：“我们这样做主要不是为了今天的社区，而是为了建立明天的社区。”后来负面声音慢慢淡去，也许Airbnb在当时确实丢失了一些生意，但是并没有阻止更多的人加入，而Airbnb在此之后更加快速地增长也许就是最好的证明。显然，信任机制的建立符合更多人的利益。

有人说过，网络时代对人们意识的最大改变就是“分享”这个概念，最早，人们通过网络分享自己的信息和照片，以及喜欢的新闻、话题和观点，于是有了像脸谱网、微信这样的社交网络平台，改变的是我们处理社会关系的方式。人们开始接受一个更加开放的生活状态。在这个基础之上，下一个阶段可能就是分享我们所用的物质资源，比如像Airbnb这样，分享我们的房子。这改变的将是资源的分配以及使用，也更具有社交性。所以我们就很容易理解社交网络身份对于Airbnb为何如此重要了，因为这是他们平台社交性的一个重要组成部分。

而把关注点放在信任这个问题上，也是Airbnb在成长当中不断学到的。内特告诉我说，他们最早是在“西南偏南大会”上投放了Airbnb的试用版，当时的名字还不叫Airbnb，而是“Airbed and Breakfast”（气垫床和早餐），内特说：“我们的联合创始人布赖恩是最初的使用者。刚开始一切都进行得很顺利，房东非常好客，用心招待布赖恩，但是连续两个晚上，布赖恩都因为忘记到ATM机取钱而没法交房费。这时候，房东就开始心里嘀咕，这个布赖恩是谁啊？是不是我不应该相信他？我根本不认识他。款待也就随之没有了，所以那次行程之后，我们觉得如果能够把付费提前在网上完成该有多好，让订民宿和订酒店一样简单，因此我们重新建立了网站。”

这次经历给他们的最大收获，不是推广服务，而是了解到，用户之间基本信任的重要性，并开始在支付方式上建立了第一层信任体系。而谈到这个信任体系在2013年的升级，则要从Airbnb经历的第二波信任危机开始说起。

就在2011年，一个网名叫EJ的Airbnb女房东抱怨说，通过Airbnb租住自己房子一周的房客，洗劫了自己的住处，这批房客劫走了她的护照、相机、信用卡，还有珠宝首饰等贵重物品，甚至还用壁炉烧掉了很多东西。并且在一周后，非常挑衅地在给房东的评价里说他们度过了愉快的一周。EJ当时联系Airbnb的客服却一直没有回应，直到找了关系，

才和Airbnb的人取得联系。之后的处理也没有给EJ一个满意的答案，EJ在自己的博客里发表文章，质疑Airbnb只有到付款后才向房东开放房客信息的政策是不合理的，房东的安全完全没有办法保障。而Airbnb的另一个创始人布赖恩在自己的博客上虽然表示了道歉，却似乎也不能改变房东的安全受威胁的事实。

到了2012年，在纽约，更有一个21岁的应召女郎把Airbnb变成了自己的临时妓院，据《纽约邮报》报道，这位应召女郎说，对于“客人”而言，租用Airbnb的公寓比上酒店开房更省钱。而这位应召女郎也表示，她会利用Airbnb，每次在曼哈顿金融区和曼哈顿中城西区租用公寓一周左右，然后数名妓女会在公寓提供全天候服务，每小时的收费则高达500美元。

随着这一系列负面案例的爆发，如何规范房客的行为这一难题一下子摆在了Airbnb的创业团队面前。如果没有任何的应对措施，随着用户的增长，房客背景越来越混杂，类似案件发生的概率一定还会提高，这会从根本上打击Airbnb的形象，并影响公司更长远的发展。因此Airbnb的团队在2013年推出了这个复杂的身份认证系统。与此同时，还推出了对房东最高达100万美元的担保金，希望扫除大家敞开家门的后顾之忧。在此之后，也确实没有再爆出类似的恶性事件。

我们的房东格兰厄姆在和我们聊起自己做房东的经历时也说：“很多没有用过Airbnb的人会问我安全性的问题，我接待过的500多个房客里，从来没有一个出现过问题，只有一次是我的房客稍微有些吵闹，就这一次。所以说，如果每500个房客里面，只有一个有轻微的问题，那就说明其实大多数人都是善良的，我认为这也是Airbnb能够成功的根基，那就是，大多数人都是好人。”

而建立信任的问题也在Airbnb企业管理的理念上有所体现。Airbnb曾经被爆料雇用人在Craiglist（克雷格名单）开设假账户，去劝说那些在上面出租房子的人到Airbnb上出租自己的屋子，虽然布赖恩曾公开表示那不是公司的行为，而是雇用的临时工自己所为，但还是让很多人对企业文化产生过疑问。而Airbnb这两年也花了很多心思在企业文化的建立和改进上，布赖恩去年在自己的一个博客当中就写道，为他们投资1.5亿美元的彼得·蒂尔给他们的忠告竟然是“别把企业文化搞砸了”。他认为Airbnb的核心精神应该是建立和维护好企业文化，让所有员工都能共享同样的激情，用同样的方式去工作，这比盈利增长等等还要重要。只有

这样，员工之间才会用互相间最牢固的“信任”去工作，并把这种信任传达给用户和合作方。这让我很好奇，Airbnb的公司内到底是个什么样子？它又散发着怎样的企业文化呢？

天生创业家：不是在创业就是在去创业的路上

Airbnb的办公环境漂亮是出了名的，曾经还多次和谷歌、脸谱网的办公楼一起被列为全球最酷的工作场所。之前我们都在网上看过不少关于Airbnb总部室内设计的照片和文章，但走进他们所在的大楼，还是被这里明亮、自然的设计给震撼了。从外面看，这个厂房改建的大楼，方方正正，并不起眼，而走进去之后，就有一种特别开阔的感觉，一楼大厅的后面是一个大天井，天井里有桌椅，空中悬着塑料泡沫做的一大朵云，还有一整面墙被密密麻麻的爬山虎占满了，自然中不失现代感，还多了几分办公的乐趣。到达Airbnb所在的楼层，首先见到的竟然是一条狗，后来我们也发现，宠物好像已经是Airbnb的第二员工了。接待我们的纳塔莉告诉我们，她也经常带狗，而且不但能带狗上班，还能带狗开会。除了对宠物大开方便之门，Airbnb在着装上也给了员工完全的自由，我们在那里看到有的员工穿着睡衣，有的抱着大熊。感觉一股科技创业公司的清新之风迎面而来。每个员工的喜好、个性和自由意志都可以在这个公司里充分展现，而这也算是Airbnb精神在管理当中的一种延伸吧。Airbnb不就是期待让每个人的每一次旅行，都可以因为他们的平台而更独特，更有个人风格吗？



Airbnb办公楼

同时，Airbnb办公室的整个格局设置也特别突显自己的业务，不同的工作区用世界各地不同的城市来命名，感觉仿佛是把Airbnb的全球版图都浓缩在了他们的办公室里一样。除此之外，他们还拿出很大一块空间展示网站上分享过的房屋的复制房，包括最早的蘑菇房。在办公室参观拍摄的过程就是重新体验Airbnb成长的点滴。我们采访所在的屋子被取名为米兰，因为这个会议室就是米兰当地一个受欢迎出租房的复制房。

我们开始在“米兰”屋做采访准备没多久，就看见电梯里走出一小群人（“米兰”屋一面墙是透明的，可以看到对面的电梯），远远就看到中间一个大高个儿被周围的人包围着，虽然更多的时候，他是在倾听，但能感觉出他有某种领导力，是这群人的核心，待他们走近时我才发现，他就是内特。

很快，按照计划的时间，内特出现在“米兰”屋的门口。打招呼时，他满脸灿烂，还有几分腼腆，一副大男孩的样子。在拍摄团队调试机位和灯光的时候，我和内特开始唠家常，他的友好和随意让整个团队都觉得更加轻松。Airbnb在2014年4月融资时，估值就已经达到100亿美元，而内特和他的创始人伙伴也因此跻身10亿美元身价俱乐部。和内特

说到他现在被标上的这个巨额标签时，内特还有点不好意思，他说："我还没有时间去想这个问题，因为每天都很忙，我也并不觉得自己的生活发生了多么大的变化，还是一样骑自行车上下班。"相比之下，他谈到快出生的儿子时，要显得更加兴奋。

Airbnb是我们第一季节目中唯一用两集来呈现的一家公司。因为他们不光在公司经营和发展上有很多亮点，公司的成长故事也极富戏剧性，绝对可以给那些正在成功路上前行的人很多启发。内特在他们三个创始人当中应该是最懂技术的。身为Airbnb首席技术官的他，从12岁起，就开始看工程师爸爸的书，自学计算机。内特说："14岁那年，有一天有人打电话给我，他说在网上看到我的作品（程序），想给我1 000块钱，帮他编个类似的程序。我和我爸爸说：'嗨，有人在网上要给我1 000块钱！'我爸爸说：'儿子啊，没人会在网上给你1 000块，这是骗人的。' 但我说：'我不在乎，反正我编着玩的，我想试试。'这就是我中学做生意的开始，4年我差不多赚了100万美元。"这算是爱冒险的内特在人生当中赚到的第一桶金，也让他知道，创业将是他人生的一部分。

在哈佛大学上学时，内特曾和脸谱网失之交臂；就在布赖恩与乔·吉比亚和他提议创建Airbnb时，他还在经历着自己参加创立的另一家创新企业走向失败的过程。但是这并没有影响内特的创业梦，这些经历对他都不过是经验的积累。谈到当时所在的公司为什么失败时，他说："永远不要想当然地认为自己一定会成功。当时他们觉得自己第一年就能挣2 000万美元，所以就没有节制地花钱。结果事情并没能像他们计划的那样发生。"

谦虚谨慎是我对内特的另一印象，说到当初对Airbnb的期望，他说比现在要低调得多。内特之前的一个同事迈克尔·斯塔顿（Michael Staton）在领英上给内特留下的评语是："内特永远是那个第一个到，最后一个走的人。把整个公司的重担放在他肩上，他也能稳稳地扛住。他富有行动力又为人大方。他很有逻辑性但同时也充满想象力，他脚踏实地的同时又散发着正能量。没有比他更让我愿意与之一起工作的人了。"而在内特、布赖恩和乔的创业三人组当中，内特也担任起了那个把大家拉回现实的角色。

布赖恩和乔最早都在罗得岛设计学院学设计，内特最早则是软件工程师。不同的专业背景，让三个人在公司的职能上有了不同的分工，个

性上的差异也让这个团队形成了自己特有的默契，“我们是三种完全不同的人，布赖恩总是看得很远，很有野心，乔是个很有同情心的人，他会比较感性地了解人的体验，来丰富我们的用户体验。我自己是个工程师，所以我考虑的是怎样以最快的方式从这里到达那里。所以我们三个经常意见相左，但关键是要相互妥协，我把我们三个想成是一个凳子的几条腿，任何一条腿断了，凳子都会倒。”

说到三个人性格的对比，内特又和我说了一个他们当年找投资时发生的故事：“有一次我们去找投资人要钱，在准备展示PPT（幻灯片）的时候，有一页要写公司未来营业额的预计，布赖恩写上2亿美元，我脑子里过了一遍，跟他说我们怎么也不可能挣到这么多，建议改成2 000万美元，结果第二天，和投资人见面，翻到那一页的时候，我看到的不是2亿美元变成2 000万美元，而是20亿美元。后来我问布赖恩为什么要这样改，他说因为我们有个导师说投资人更喜欢B宝贝（B = Billion，10亿），而不是M宝贝（M = Million，100万）。”当年布赖恩的异想天开，如今却在三个人的共同努力下变成了现实。

三个穷光蛋：创业起步心酸史

内特最早因为在Craiglist上找房子，和创业伙伴乔成为室友，布赖恩则是乔的同学。三个年轻人互相欣赏，很快就打成一片。后来，内特因为跳槽而搬出去。没想到房租却突然上涨了25%，乔和布赖恩这两个穷小伙儿就开始为了交房租动脑筋。Airbnb的想法在那个时候得以酝酿。内特说，那时刚好有个国际设计大会在旧金山举行，他们发现所有的酒店都被订满了，于是就想把空余的卧室出租给需要落脚地的设计师。他们在网上发了一个简单的招租广告，就有三名设计师联络了他们。他们以为都是和自己差不多的二十几岁的男设计师，结果来了一位来自波士顿的35岁女士、一位有四个孩子的犹太爸爸，以及一位印度来的男士。三位客人在那个房间里度过了周末，他们也赚了1 000多美元。更妙的是，他们一起去了设计大会，还交了朋友。乔和布赖恩还带他们逛遍了旧金山，给他们带来当地人的旅游体验。我们觉得，肯定有其他的机会也可以这样做，于是开始设计一个网站。



三位创始人：布赖恩（左）、乔（中）和内森（右）在孵化器

而那三个给了乔、布赖恩和内特这个“Aha”时刻的房客照片，如今还挂在Airbnb办公楼的走廊上，他们可能不会知道，自己的一个旅程，改变了三个年轻人的人生。而Airbnb最初的测试版在“西南偏南大会”上难堪地失败后，内特和他的小伙伴们就开始着手网站的改建，并且盯上了2008年的民主党大会再次出击，这一次可谓是真正的有备而来。

内特回忆道：“我们在民主党大会前夕，也就是2008年的8月，重新推出网站。大会共有8万人参与，人们从全国各地来到丹佛参加，但我们此前了解到丹佛当地只有1.7万个酒店房间，那么这些与会者都住哪里呢？我们认为住宿供给将严重不足。于是，我们为了大会开发网站，并且赶在大会前两周推出了它。在这个时候当地人都想离开，‘太多人来了，我们想离开，但是我们想出租自己的住房赚点钱。’所以我们很快在一周内增加了800间出租屋。”同时，非常善于利用媒体力量的三个创始人，开始和各种博主以及记者联系，推荐自己的服务。在当时房源紧缺的情况之下，他们这一服务的推出确实成了新闻，从私人博客到地方新闻都在议论。内特很自豪地说：“最后我们被CNN发掘报道。一周过去，我们在CNN国际频道上，介绍什么是Airbnb。”

然而，这第一次辉煌来得有点太过匆匆，随着民主党大会渐渐淡出人们的视野，Airbnb开始无人问津。这时三个人已经在信用卡上欠下了差不多4万美元的债务。创业初期，因为没有投资人，信用卡就成了他们最早的“财神爷”。这时候他们再次想到媒体，于是设计了两款麦片

盒，一个上面是奥巴马的头像，一个上面是奥巴马竞争对手麦凯恩的头像。分别起名为“Obama O’s，the Cereal of Change”（奥巴马，带来变革的麦片）和“Cap’n McCain’s，a Maverick in Every Box”（船长麦凯恩，每一盒都那么特立独行）。还找了高校学生帮他们低价印刷了各500个。这些被装满麦片的盒子，原本是想送给博主，“贿赂”他们再给Airbnb写点宣传文章，但当时已经“债台高筑”的三个人突然心血来潮，开始尝试把这些特色麦片卖给选民，定价40美元一盒，是普通麦片的10倍还要多。结果奥巴马盒装麦片火了，在选民中热卖。而短暂的麦片生意也给三个创始人带来3万美元的收入，算是把欠信用卡公司的债还得差不多了。而穷得叮当响的他们，则在之后很长一段时间里，靠那没卖掉的300盒McCain麦片果腹。

这个故事已经成了Airbnb发展历史的一个重要部分，在他们公司的现场，我们有幸见到了这两款麦片盒。而这个麦片的故事还一度成为他们向投资人推销自己的招牌，当年他们就是在和保罗·格兰厄姆讲了这个故事后，成功加入Y Combinator孵化器，带来了事业的转折。保罗听了他们的故事后说的第一句话就是：“如果你们能说服别人花40美元买一盒麦片，你们应该也能说服人们去花钱住彼此的房间。”



Airbnb办公室里的奥巴马与麦凯恩麦片

说到当年招募用户难，内特坦言，主要是很难说服人们拿自己的房子出来出租，“喜欢旅游的人很多，他们会到网上寻找新的旅游方式，搜索最好的价格。但对于房东来说，谁都可以是房东，但没有人期待成为房东，换句话来说，房东是需要被引导的。”确实，Airbnb最不同于很

多创新企业的一点是，它并不是某种现有产品的改良，因为不存在现成的市场。而为这样一种新的服务拓展市场时，需要改变的就是人们的习惯和生活方式了，但要让人们认为这是一种需求，也需要时间和技巧。

当年的Airbnb不光不受用户“待见”，内特他们当年在投资人那里也接二连三地碰壁，他说：“当然我们很渴望找到投资人，找到资金。但投资人都觉得，这是个很怪的想法，他们说，他们不知道自己是否会做，就算是有人愿意做，市场能有多大呢？当时他们都觉得市场会非常小。”Airbnb是创始人在自己的草根生活中获得的灵感，由于满足的是市场尚不存在的需求，因此，产品本身就显得风险更大。同时，这种草根一族中更有生命力的想法，未必是那些属于社会上层的投资人能马上理解的，因而寻找投资的道路困难重重。就在三个人快要绝望的时候，有人建议他们去Y Combinator试一试。

内特说加入Y Combinator孵化器绝对是Airbnb开始真正腾飞的转折点。在此之前，他们已经因为困难重重，在考虑是否应该放弃了。谈到当时的心情，内特说：“我们说，放弃前，我们所有人要尽全力。”于是，三个人抱着最后一搏的心态加入了Y Combinator。内特回忆当年在Y Combinator的13个星期，他们三个人都非常专注在一件事上：“我们一起住在公寓里，早上8点一起起床，晚上12点一起睡觉。全天都在工作，我们只有吃饭、洗澡和去健身房时会休息。我们非常专注，一周六天都是这个状态。”

被《纽约时报》誉为“硅谷的创新企业制造机”的企业加速器Y Combinator创建于2005年，到2013年底，已经孵化了近600个企业，帮它们整体融资超过17亿美元。加入Y Combinator被看作是创新企业的最好起点之一，除了Airbnb，还有像Dropbox、Reddit（红迪网）这样的创新企业中的明星，都是从Y Combinator中走出来的。而在Y Combinator的日子里，内特、布赖恩和乔获得的最大启发则来自Y Combinator的创始人之一保罗·格雷厄姆。保罗虽然已经在2014年卸下了Y Combinator总裁的职位，但始终都是Y Combinator的精神领袖。内特说从保罗那里学到的最重要的一点就是，规模小不是问题，“他说，虽然你们想建立的是网络公司，但开始不成规模并不是问题。换句话说，创建公司之初，首要的是挽起袖子自己做，成功形成模式后，规模自然会增长。”此外，保罗还建议他们去会见自己的用户。

于是，三个人受到这句话的启发，开始把关注点集中在单个市场。

国际化的旅游城市纽约成了他们的首选。内特、布赖恩和乔来到纽约后，开始和仅有的两三个房东打电话，并上门给他们的房子拍照。在和这几个房东建立联系后，还邀请他们去喝一杯，建议他们更好地在Airbnb上展现自己的房子，并和他们讲述自己的故事。很快，这群人就喜欢上了这三个诚恳的年轻人，并按照他们的建议修改自己的房屋展示。

内特说，从此Airbnb开始有了变化，“见过这几个房东后，很快我们在纽约有20到30间出租房，它们都有漂亮的照片、合适的价位、很详尽的描述。有了这些以后，想来纽约旅游的人，如果觉得纽约的房子非常贵，就会通过我们的网站找到这些房子，并在网站上预订。这些房东开始挣钱，他们会和朋友说，我靠出租挣钱了，还认识了这么多很酷的来自世界各地的人。他们的朋友也会注册为房主，以网站上出租房展示的高标准来打造自己的网页。同一时间，游客来到纽约，通过Airbnb获得很好的旅游经历，回到家后，这些来自巴黎、柏林、北京等地的游客也会成为房主，并劝说他们的朋友成为房主。从2009年初开始，我们的房主在全世界呈几何级增长。”

用户就这样一点点建立起来，而Airbnb的一周收入也从原来的200美元，在13个星期后增长到4 500美元。而这13个星期的快速发展，也已经让三个创始人再也不需要讨论是否应该继续的问题。在完成了Y Combinator13周的孵化后，著名的风险投资公司红杉资本给了他们60万美元的投资。

分享时代：给普通人新希望的时代

从此，Airbnb的快速成长将“分享经济”的概念向更多人传播。同时期，出现了像Uber这样的打车软件、Task Rabbit（跑腿兔）这样的即时劳务“跑腿”网站等一批提供用户间点对点对接服务的平台，让“分享”成为最时髦的商业概念。内特告诉我，他们在创建Airbnb的时候还没有“分享经济”这一概念，更没有想到自己的公司竟然成为这个概念的代名词之一。而Airbnb的崛起，除了有之前分析的网络平台让人们从结识到资源都更加社交化这一大的社会背景外，也有一些经济环境的原因。创建没多久，美国就爆发了金融危机。整个投资行业都因为这场危机而出现短暂的萧条，内特开玩笑说，金融危机以前，投资人虽然会拒绝他

们，但至少愿意聊一聊，金融危机爆发以后，连面都不愿意见了。但另一方面，也正因为从金融危机到次贷危机的不断加深，很多美国人陷入了交不起房贷快要失去家园的危机中。

而Airbnb这家创新公司也就成为帮助这些人渡过难关的希望，通过Airbnb的平台，这些人可以用自己的房子获得额外的收入，一解燃眉之急。内特告诉我："很多人在这一年非常不幸地丢了工作，或者是没钱付房贷，人们急于挽救自己的家，而发现了Airbnb，我们收到很多信，说你们救了我们的房子，你们让我可以养活自己的家人，你们让我放弃自己原先的工作去追求自己真正感兴趣的事业……所以我会把我们的房东想成一个个微型企业创业家，我们给予他们工具，他们自己想办法把自己的生意经营得更红火。而且人们还因Airbnb结下友谊，甚至还有过喜结连理的故事。"

今天，金融危机已经过去了，但人们还依然在使用Airbnb，在意识上开始接受这种新的商业模式，而不再只是单纯地把它看作一种额外的收入来源，对很多人来说，甚至还能带来人生的解放。内特说："我认为它令人兴奋，为世界带来改变，它为非常多的人开放了机会。一直以来，为了找到一份工作，你必须越来越聪明，你需要上大学获得特殊的学历，非常努力只是为了找到一份工作。"分享经济"很酷的地方在于，我拿Airbnb举个例子，只要你有个家，你会招待客人，你就可以参与，并从分享经济中获得回报。

不只是Airbnb，整个世界都开始接受"分享经济"从各方面带来的改变，同时也爆发出一系列这一方向的创新企业。据Altimeter Group（奥特米特集团）的一份报告，目前，这股"分享经济"的浪潮已经催生了超过200家新企业，涉及的领域丰富多彩。而人们接受的程度也变得越来越广。根据Nielsen（尼尔森）的调查，截至2014年5月，全球有超过68%的上网用户愿意参与"分享经济"。其中，28%的用户愿意分享电子设备，21%愿意分享汽车，15%愿意出租自己的房子，甚至还有7%的人愿意与人分享宠物。在2015年1月的一个硅谷论坛上，和谷歌创始人埃里克·施密特（Eric Schmidt）一起著书的内森·罗森博格（Nathan Rosenberg）表示，"分享经济"还将进一步爆发，因为我们的社会中还有很多资源没能被充分利用。有了更多分享平台，人们点对点的供需信息就会变得更加透明，资源可以更好地根据这些信息而被配置。

作为"分享经济"的先行者，首先改写的就是酒店业。Airbnb在全球

分享的住所数量已经远超洲际酒店和希尔顿酒店的房间总和，同时Airbnb的估值也足以让世界上任何一个酒店眼馋。纽约大学的教授阿伦·桑达拉拉吉（Arun Sundararajan）认为，这种模式更可能在未来成为房产市场很主流的做法。而波士顿大学在2014年的一份报告中显示，根据得克萨斯州的数据，在一个地区，Airbnb上分享的房屋每增加1%，当地酒店业的业绩就会下滑0.05%。Airbnb的出现，更多的时候不是和酒店抢生意，而是发掘出新的市场。日益庞大的Airbnb现在也把工作的重点放在了出租屋的住宿质量上，同时布赖恩还请来了拥有近30年精品酒店经营经验的奇普·康利（Chip Conley）加盟，主要监管Airbnb的服务质量。大概两年前，布赖恩主动联系他，那时，奇普刚刚卖了自己的酒店，已经不再需要工作，可以尽情享受人生。而布赖恩的热诚和强烈的好奇心打动了奇普加入，说到当年的故事，奇普回忆说："如果不是对这个人有十足的欣赏，我绝对不会为一个小我20多岁的人打工。"

在说到奇普自己对于Airbnb的理解时，他说："我喜欢Airbnb 是因为，从很多方面来讲，Airbnb把酒店业带回了它的源头，在Holiday Inn或者香格里拉酒店集团出现之前，人们为彼此敞开家门。Airbnb做的就是重新让提供住宿的人变成了普通人，人们因为我们的网络平台感到信任和安全，他们可以敞开家门，用户则可以像客人一样入住，获得更加地方化的住宿体验。"

Airbnb和酒店最大的不同就是，酒店的服务有很强的一致性，而Airbnb则鼓励突出地域性和人性的多样。随着使用Airbnb服务的房客不断增长，在它的平台上分享的房屋数量也越来越多，房子类型也更加千奇百怪。这让Airbnb的品牌和定位非常明显而抢眼，但同时，如果想对这么多房子进行统一的管理，就变得非常困难。怎样保证几十万房屋的住宿质量，也是Airbnb在不断探索的问题。

首先，他们会帮助房东准备最好的照片，免费拍照的传统从纽约开始就没有变过。同时他们在自己的网站上为房东提供每一步骤的详尽解释，甚至打扫卫生都有可供选择的服务公司。同时在如何给自己的房子定价这些关键问题上，网站也会给出一些指导，帮助房东更好地保证住宿质量的方方面面。另外，他们还把这些指导做成了苹果和安卓平台的手机应用程序，房东们可以下载到手机上，随时查看。除此之外，Airbnb还有24小时的电话客服，随时随地给予技术支持。为了顺应国际市场，电话客服提供的语种目前已经达到30个。另外，奇普还告诉我

们，Airbnb已经开始在巴黎进行点对点的培训，通过让有经验的老房东帮助新加入的房东，来进一步实践“分享”的精神。

点评机制：分享时代的质控法宝

当然，拥有那么多客房，Airbnb不可能像传统酒店那样，对每一个房间进行严苛的检验，而他们平台上的评语机制就成了保证质量最重要的一层壁垒，内特介绍说：“旅行结束后，房主和房客彼此互留评价，双方都在通过评语积累声誉。当你在搜索住所的时候，会发现房主有很多评语。这些都是以前住客通过我们的系统留下的，相当于第三方的认证。”其实，用户评分制从餐饮业开始，已经成为各个行业的一个重要监督环节，在中美兴起了像Yelp、大众点评网这样让用户分享体验的平台，这些平台也已经成为商家笼络新客户的主要手段。而顾客和质量的重要性比过去任何一个时候都更高。当然，也会有商家雇人或开假账户来对自己进行炒作，让这些网站评论的信息可信度多少打了折扣。而在Airbnb的平台上，你只能对真正实现的旅程中，你的房客或者房东留评语和评分。保证所有的评分和评语都是来自真正的用户。而且用户不用担心自己只是单向留言，因为只有双向留言了，留言才会被公开，以此来鼓励大家多留言。虽然这样的操作变得更加“复杂”了，但每个评语的价值也提高了。同时因为服务质量最终会影响未来的生意，房东们因此也更积极地提高房屋的质量。

和酒店业相比，Airbnb最大的区别是，Airbnb建立的，是一个让大众民主使用、民主维护的平台和机制，而酒店则要依靠经营者自身去维护和管理。除此之外，在营利模式上，两者也有很大的不同，传统酒店业相对来说成本比较高，需要拥有地产、建筑，并进行装修和宣传，当然，收进口袋的也是住客交纳的所有钱款。而另一方面，Airbnb的成本则相对较低，更多是把钱花在了平台的维护、客服以及宣传上，而收入则是从房东和房客两边进行双向收费。对于房客，Airbnb根据房费收取6%到12%的服务费；对于房东，则收取3%的手续费—比例还是非常可观的。因此，清晰的营利模式也是Airbnb吸引投资人的一个重要因素。

有了明确的营利模式，扩大市场和客户就是核心的增长来源。而最早通过民主党大会获得首次曝光的Airbnb就多次利用大事件，来为自己增加人气。在2014年巴菲特一年一度的股东大会前夕，股神一句话，除

了为Airbnb带来大批生意，更带来无数的媒体报道。当时会议所在的奥马哈小镇涌入3万个投资人，小镇的旅店平均价格翻了两三倍，达到350美元一晚。于是，巴菲特就建议股东们不妨用Airbnb找房子，他的公司伯克希尔–哈撒韦还和Airbnb取得联系，帮股东们安排住宿。另外2012年的伦敦奥运会上， Airbnb上的订房量也翻了3倍。当然Airbnb不只是单纯地依赖大事件效应。在伦敦奥运前，为了提高在伦敦的房源数量，他们收购了当地的竞争对手Crashpadder，并迅速将它关闭。

而这样通过收购竞争对手获得地方市场的策略，Airbnb在别的区域也使用过，并且多集中在海外。可以看出，海外市场是他们主攻的方向，而且为了海外扩张他们下了相当大的功夫。到2014年底，欧洲已经取代美国成了Airbnb最大的市场，Airbnb有55%的营业额都是在欧洲产生的。

Airbnb：首战中国遭遇水土不服

同时Airbnb也把目光放到了中国，但是进入中国市场却发现反而竞争不过从2011年才建立的，如蚂蚁短租、小猪短租等本土企业。一方面，中国人使用社交媒体的方式和美国人有所不同，这使得Airbnb通过社交网络平台来增加客户群安全度这一招，在中国不太管用；另一方面就是文化上，中国的用户群还不能马上接受这种共享模式。当然，Airbnb并没有因此放弃，而是首先把关注点放在了越来越多走出国门的中国旅客身上，在中国以外地区拥有大量出租房源的Airbnb，在这方面也更容易显示出优势。谈到中国的旅游市场，内特说：“中国的国际旅游消费排名世界第一。2013年，消费金额已经超过1 000亿美元，未来（这个数字）只会变得更多，所以我们在努力推广我们的服务，希望那些出境旅游想要感受不同文化的华人，可以通过住在Airbnb来完成旅行。”

内特和中国很有缘分，曾经到中国教过英文。创建Airbnb以后，又多次来到中国，他觉得想要进入某个市场，就一定要去那里，和当地人交流。说到现在Airbnb在中国的发展，他介绍道：“我们建立了很多商业合作，比如和穷游网，另外还会在中国有更多的商业合作。我们希望众多的中国游客，通过Airbnb找房的旅游体验是更加便捷的。所以我们现在支持支付宝，建立了微博和微信账户，并为中国人量身定制了手机

软件。我们希望让不同国家的用户都可以方便使用Airbnb。”

Airbnb在不断拓展自己国际版图的同时，也同更多地区的政府与经济发生了不少融合和碰撞。2014年的世界杯，20%的房客都住在Airbnb的出租房里，成为巴西最大的酒店服务商。奇普告诉我：“巴西人本身就很热情好客，很容易接受Airbnb的概念。今天，里约已经是我们除了巴黎和纽约之外，房子数量最多的城市了，但在此之前，很多巴西人还没有听说过Airbnb。”内特认为，除了给当地居民带来更多额外收入，Airbnb其实也是在这样的时候帮助城市增加承受旅客的弹性，“我们帮助城市短期提高了客房的数量，使其不用为了一个活动而建造很多未来用不上的酒店，让城市的客房供应更有弹性。”“2014年巴西世界杯，有12万的房客通过Airbnb找到住所，仅仅在里约我们就有两万间出租屋，因为当时临时盖的酒店都没有建好，所以我们通过帮助当地人，把他们的房子租出去，巴西人也赚了4 000万美元，这是对巴西经济很大的刺激。”内特还觉得，因为Airbnb，旅客会分散在更多的非传统旅游区域，这样可以连带刺激区域餐饮、零售等行业的发展，让整个城市的经济链条均匀地发展。

虽然Airbnb确实给很多地方经济注入了更多活力，但是Airbnb这种新模式的出现还是和很多地区的当地法律法规发生了冲突。首先，在他们真正开始起步的纽约，Airbnb的一个当地房东在2013年被纽约市罚款，因为违反了当地对短租的法规要求。同时在总部旧金山、德国也都遇到了各种法律法规上的难题。主要集中在两方面，一个是短租的合法性，不符合现行对酒店业的监管；另一个就是税务，房东们的这些收入怎么合法上税成了很多政府关注的焦点。

Airbnb为了扫清这两方面的障碍，也下了很大功夫，不仅设立了专门的智囊团，还高薪聘请美国国会参议员的前办公室主任戴维·汉特曼（David Hantman）、纽约州长的前公关负责人丽莎·海勒（Risa Heller），以及捷蓝航空的前任广告总监道格拉斯·阿特肯（Douglas Atkin）等重量级人物，为公司的合法化进程出谋划策。在各种努力下，2013年欧洲的巴黎、汉堡和阿姆斯特丹先后修改了法规。说到在政府游说方面的开支，内特说：“算不上很大的一块，但是非常重要。很多人不知道我们对于这些问题的解决有我们的看法。通过合作，是能找到双赢方案的。”Airbnb也确实在为此做着改变，2014年，Airbnb开始在旧金山和波特兰帮政府对用户收税，2015年初，在收税名单上又增加了4个

城市。

谈到未来的发展，内特说希望把Airbnb变成一个全方位为大家提供旅行服务的公司，而不只是局限在住宿上。2014年11月，Airbnb推出了一本叫作“Pineapple”的旅游杂志，对于这个新尝试，行业内褒贬不一。但我相信Airbnb不会停止新的尝试。像内特自己说的那样，“成功其实就是坚持，如果你从不放弃，你也就不会失败。我觉得以前做过的所有事情，不管是否成功，都让我更加聪明”。

一佳对话中国投资人 韩彦

韩彦

毕业于上海交通大学，光速安振中国创投的合伙人，投资领域包括：互联网、移动互联网、O2O服务和消费服务等。投资企业包括：途家、美乐乐、聚胜万合（MediaV）、比特币中国、大众点评、好联络、拍拍贷和看处方等。曾任职于麦肯锡咨询上海办公室。

一佳：在中国旅游市场，目前行业的市场发展如何？

韩彦：其实我们从2008年就开始关注中国旅游行业，因为中国人口基数大，很多人目前还专注于国内的旅游，在过去4~5年里，中国旅游行业有了很大的发展，像“去哪儿”、“携程”、“途牛”这些上市公司，它们大多专注于国内旅游产品的销售，所以单这一块，在中国就已经是非常庞大的市场了。这两年，据我们观察，国内旅游市场的变化是，中国人正在走出国门，那么假设如果每个中国人都要出国一次，这将是全球最大的海外市场，因此非常令人振奋。

一佳：我们在采访Airbnb的创始人内特时，他也说到Airbnb正在主攻中国人走出国门这一领域，那你觉得中国企业在走出国门时，应该如何去和这些国际企业竞争？

韩彦：其实专门针对中国人走出国门这块市场的企业已经产生了，但仍然处于非常早期的阶段，五六年前的中国还没有途牛，当时中国人出去旅游还是会找当地的旅行社，现在中国人去美国旅游的话，会找线上的美国旅行社，但是这个服务会有一定的文化差异、语言差异。所以

大家在寻找的是，有没有一种很好的线上平台，能够汇聚当地的旅行社资源，但是提供的是中国文化、中国语言、中国服务标准框架下的旅游公司。其实我们从2008年到现在，关注了这么久旅游行业，投资过两家公司，一个是“途家”，它是打造中国和全球度假房间预定的平台，另外一个是“路路行”，总部在美国，是一家专门帮助中国人去美国、欧洲旅行的旅行社，提供的产品是在携程和途牛很难找到的，它是一整套升级的旅游服务工具，所以这两类产品就是主打中国人在海外旅游的市场。

一佳：你在出国的时候有没有使用过Airbnb，你觉得这种模式适合中国的游客吗？

韩彦：大概4年前我在纽约就使用过Airbnb，当时体验很好，我住在80多街，和主人共享客厅。我有几次使用Airbnb的经历，都觉得Airbnb的美国房东，文化素养都很不错。住在Airbnb，与其说是经济上比较划算的方式，不如说是一个提升体验的过程。一方面，在价格上比较实惠；另外一方面，很多房东都有不错的生活经历，也善于分享，所以这是个很好的交流机会。回到中国，我们也一直在关注有没有Airbnb的机会，其实虽然语言、肤色不同，但是人们的需求是类似的，中国游客一般注重两个问题，一个是是否省钱，一个是体验是否够好。但是，中美文化仍然有差异，中国人比较内敛，体验上还很难一步达到Airbnb的理念，经济水平上也还很难达到开放的心态，据我的观察，很多类似的小企业已经在尝试纯Airbnb的模式，现在主打学生客户群这些关注价格的群体，因为低价对他们来说具有最大的吸引力。但在体验上，我个人感觉还没有达到美国的水平，在可供选择的房源里，也还没有达到美国的住房水平。另外，中国整个社会的诚信体系的建设较美国也相对滞后，所以我个人感觉纯Airbnb的模式在中国市场想要大力发展，还是要等四五年的时间，但是我坚信，这个模式最终会产生，大家会觉得这不光是价格的优势，也会带来更好的体验，会成为将来的一种主流形式，而现在是个很好的方向。

一佳：你们在投资旅游公司的时候主要看重的是什么因素？有些什么标准？

韩彦：我们主要看重的，首先是团队，在这个行业，旅游本身是非常有趣的事情，但是在服务端口，应该说非常繁杂，所以我们看重团队的搭配，这个团队不光要有很强的线下运营，同时也要有很强的线上服务，所以这两方面的搭配非常重要。这里还是要讲一下途家，当时投资

途家，也是我们早期研究Airbnb之后的结果，它类似Airbnb并且靠近寄宿的模式，个人把房子拿出来以后有一整个团队帮你管理，这就需要很强的线下获得房源、管理房源的能力，同时在互联网时代，在线上也要有营销和维护客户群的能力。途家这个团队，一个创始人原来在美国，一直在微软这样的互联网公司工作，另一个是中国房产信息网的总裁，两个人能力很互补，这一点是非常诱人的，所以说团队占很重要的位置。

一佳：你觉得像Airbnb这样的公司要想成功打进中国市场，需要做什么样的调整和改变？

韩彦： Airbnb流露了一些非常强的理念，比如说开放和分享。这些文化渗透到运营的细节里，比如入住以后对双方的评价，这些小的产品点都渗透着西方的文化，所以这种模式如果要在中国文化框架里成功的话，我更希望Airbnb能首先在中国找到一个合伙的企业，与其说重新搭建一个全新的东西，不如微调自己的产品，使得产品更受中国人的喜爱。因为中国现在的人群和美国使用Airbnb的人群还不一样，中国是以学生为主，主要看重价格。另外，中国酒店业的竞争也很激烈，所以Airbnb必须先从价格入手，至于“体验”，我相信人群发展到一定程度以后会慢慢跟上。所以这些都需要做微调，从房源选择、定价，以及如何破冰使得双方能够互相信任，在机制上都需要一定调整，所以最好的方式是找中国的合作伙伴。

一佳：那我们来聊一聊Airbnb带领的“分享经济”，你觉得这样一种模式在未来会怎样改变我们的生活？

韩彦：其实共享经济在我们生活的各个角度都在爆发增长，简单说，它调动了行业市场的冗余资源，也利用互联网去提升很多传统行业的运营效率，共享经济通过互联网来打破信息壁垒，去除线下成本昂贵的运作模式，非常快速地提升了效率。这就推动了很多行业的变革，这个概念下，我们可以共享冗余的资产、财产、劳动力，有太多东西都是可以分享的，可以说“分享经济”正在无孔不入地进入中国的各个行业。

一佳对话资深驴友 庞泽

庞泽

资深旅游爱好者，大学时曾独自穷游西藏、缅甸、泰国等地。现居上海，时尚杂志社交媒体编辑。

一佳：当时是怎么想到要出租自己房子的？

庞泽：我一直很喜欢在外面玩儿，原来读书的时候出去玩儿，第一次住在当地人的家里，之前我一直住青年旅社，青旅的好处是可以遇到不同的人，Airbnb的好处是可以更好地了解当地文化。我在泰国第一次接触Airbnb，后来毕业以后开始工作，就没有办法像之前一样自由地出去玩儿，所以我想把自己的家提供给需要的人，也通过这个机会来认识新朋友。

一佳：那你觉得在中国大家接受这种把自己的房子短时提供给陌生人住的方式吗？

庞泽：其实不多，因为我家里人第一次听说的时候，都不太理解，但是因为我一直出去玩儿，会有一些探索，所以慢慢会接受，我周围的同龄人也都觉得很酷，但是如果真的要把自己的家提供给别人住，他们不会接受。所以我接的沙发客多数也是西方人，或者非中国人比较多一些。

一佳：你觉得大家最大的顾虑是什么？

庞泽：还是不信任吧，尤其在城市里，我接到的第一个房客是个四川姑娘，我一直觉得自己是对他人的信任感很强的人，但是当那个女孩儿来的时候，我会有意把自己的贵重物品锁在房间里，当我意识到自己的这个行为时，也被自己吓了一跳，我觉得也是因为在城市里的关系吧，像我之前去西藏的山区，我觉得人和人之间的距离会拉近，信任感就会比较强。

一佳：在泰国体验Airbnb的感受如何？

庞泽：我在泰国的时候，住在一个学生的家里，房主是个和我差不多年龄的女孩儿，当时很热，她说我可以睡地上也可以睡她床上，我当然很想睡在床上啦，于是跟她一起睡凉席。他们家有条狗，一睡觉那条狗就会跳到床上，我其实真的很不喜欢那条狗，很吵，而且我喜欢胖的毛茸茸的狗，那条狗像根腊肠，精瘦精瘦的，

但它是房东的狗所以我也不能说什么，后来我在泰国待了一个月，待到签证过期前一天。每次回忆起那次旅行，我还经常能想起那条狗的叫声，虽然当时觉得很讨厌，但现在觉得也是种很有趣的经历。另外，我前不久去日本也是通过Airbnb找的住处，在京都，那个房子据说已经有100年的历史了，我在Airbnb上看的照片觉得不错，评价也不错，就选了那个地方，主人平时在做禅修，我到的时候他刚好不在家，于是就让他的志愿者接待我，那个房子从外面看真的很像我们中国的危房，进去之后里面什么东西都很小，很有条理，但每件东西都有存在的必要。我在那里的第二天，来了一个日本的女学生，来京都短途旅行，也是通过Airbnb找到这里，我还和她一起去泡温泉，想想挺有意思的。

第五章

HowAboutWe

—创业和恋爱一样需要行动

HowAboutWe 公司概况

成立于2009年11月

创始人： 阿龙·施德克劳特（Aaron Schildkrout）布赖恩·谢克特（Brian Chechter）

总部：纽约

首席执行官：阿龙·施德克劳特和布赖恩·谢克特

首席技术官：戴维·布朗（Dave Brown）

主营业务：在线婚恋交友平台

总融资：三轮 2 230万美元，在2014年7月被巨头媒体公司IAC收购

收购合并： Nerve.com公司

主要投资人：

RRE风险投资公司

ff Venture Capital（ff风险资本公司）

Khosla Ventures（科斯拉风险投资公司）

MHS 资本公司等

网站：http://www.howaboutwe.com/

心动在线靠谱吗？

不知道从什么时候开始，“剩男”、“剩女”好像已经不再只是我们茶余饭后的话题，而是日常生活中的一种常态化现象。除了捧火几个相亲节目，也让“红娘”这个职业继续散发着活力，但这个有上千年历史的职业到今天也开始增加时尚元素，成就了造福亿万单身男女的婚恋网站行业。中国比较知名的三大婚恋网站—世纪佳缘、百合网、珍爱网，都是在2003年以后才陆续出现的。而在美国，婚恋网站的诞生，都已经是20世纪的事了。1995年美国出现了首个婚恋网站match.com，到2013年美国婚恋网站的数量已经突破1万，用户超过4　000万。在这样的大环境下，竞争的激烈程度可想而知，当中也涌现出几个比较大的公司，比如拥有match.com的IAC和eHarmony。

美国智库皮尤研究中心从2005年开始，进行了一项长达8年的针对在线婚恋行业的研究，在2013年公布的报告显示，美国38%的单身人士用过在线交友服务，比中国的比例要高得多。可见这已经成为现代美国人婚恋生活的重要部分。从商业角度来看，根据美国市场研究机构IBIS的数据，在线交友也已经是年营业额超过20亿美元的行业。不过网上婚恋行业虽然发展起来了，但牵手成功率并没有增加多少。2013年美国结婚率降到了21世纪的最低点47%，适婚群体中近一半为单身。对这个数字的解读，从正面来说，证明还有很大一部分人群需要在线交友网站的服务；但反过来讲，即使考虑到人们的婚恋观正在发生变化等社会因素，在线交友行业也并没有提供什么爱情法宝，要找到对的人依然不简单，而其中很大的问题就是网络和现实的脱节。

我们现在都很流行聊O2O的话题，就是做好线上和线下的对接。婚恋产业可以说是最需要做好线上和线下对接的行业之一。不管时代怎么变化，至少到今天，爱情到最后都还是两个人面对面的事情。相比于依赖生活中的机会结识“对的人”，在线交友网站的出现，一下子把我们可以挑选的候选人名单扩大了成千上万倍。但从网上众多的陌生人中发现

心动对象，似乎还有很多的鸿沟要跨越，这也成了很多创新人士紧盯的新领域。

我们在策划节目的时候，首先考虑到的一个问题就是，这是一个牵动着很多普通人的行业，同时也是亟待创新的行业。而且，包括现在中国三大在线交友网站在内的整个行业，都经历着PC端业务衰退、移动互联网崛起所引发的集体成长危机。虽然也有人在尝试扩张产业链、涉足婚庆市场等，但诸多努力并未带来太多成效，中国不少业内人士也在把探索的焦点放回如何把线上对接到线下。这也是我们在策划关于这个行业的采访时，最好奇的部分。HowAbouWe.com很快就成了我们候选名单上的佼佼者，这个拥有超过 250万用户的在线婚恋行业后起之秀主打的就是“线下”。

自称是“the Offline Dating Site”（线下交友网站）的HowAboutWe成立于2010年，访问量已经挤入美国婚恋网站的前15名，与其说它是交友网站，我觉得更准确地讲，应该是约会网站，中文译作“不如我们约会去”。当然约会的内容是五花八门的，用户们全靠提出各种约会点子展现自己的个性，树立起第一印象。登录时，你不需要像传统的婚恋网站那样，填写数百道问答题（比如eHarmony需要新用户填写400道问题，建立个人账户），让机器去决定自己适合谁，这种传统方式的劣势就在于，一方面，用户需要花很多时间回答问题，有不少人因此会望而却步；另一方面，很多问题都是主观性的，用户在回答这些问题的时候很难做到非常准确。在HowAboutWe上建立账号时，只用回答10个左右的基本问题，内容包括政治立场、教育程度、职业、身高等简单的客观指标。然后，你需要的只是发布有趣的约会想法，有兴趣的人就会点击你的约会预定，你在这些愿意和你一起去实现约会想法的人当中，再挑选出你觉得最有兴趣的，然后就只需要等着和这个人约会了。或者如果你一时没有约会想法，可以搜索网上别人发布的约会信息，挑选自己喜欢的，看对方愿不愿意和你一起实现。

可以看出，HowAboutWe在设计上就是直接奔着“见面约会”去的。HowAboutWe的创始人之一阿龙·施德克劳特认为，人们通过在实际生活中的交往，才能擦出真正的火花，“HowAboutWe的宗旨就是线下互动。以往的婚恋网站，需要会员一直盯着网站中其他会员的个人简介，回答关于品性和习惯的无数问答题，不停地点击互动，不断地参与配对，等待、拒绝、被拒绝，很难有机会在现实生活中会面。但事实上，

只有在现实的接触和相处中，用户才能确定自己是否对对方有感觉，所以我们想解决这个问题。”

当然除了阿龙和他的创业伙伴布赖恩·谢克特，还有很多同行也意识到线下交往的重要性，包括国内的婚恋网站，也在尝试增加实体店，但推出的服务大多集中在一对一专业红娘的配对推荐，不但没有利用好网络这种工具，同时用户依然要依赖别人来为自己发掘伴侣。而HowAboutWe在模式上，应该说已经充分利用了互联网带来的平台作用，但同时也让用户可以主动出击，展现自己的个性爱好，选择自己感觉对的人，阿龙谈到模式设计时说：“人们在做自己热爱的事情时会做得最好，第一次约会只有做有趣和让自己舒服的事，才会展示出自己的闪光点，和对方产生共鸣，这是找到爱的最佳方式。”

发现爱情，保鲜爱情

在刚成立不到一年时间的时候，HowAboutWe上就已经积累了超过10万个约会点子，而现在收罗的点子已经超过百万。我问阿龙在自己网站上看过的最疯狂的约会想法是什么，他笑着说：“有趣的太多了，有人发过‘如果我们一起喝醉然后去夜间法庭怎么样？第一次约会如果我们假装已婚，一起去看婚姻顾问，讲述我们之间的问题如何’，其中一个最成功的约会点子,是一个男人提出让对方陪他去试着做一次手脚美甲，收到特别强烈的反响。”同时阿龙还非常慷慨地分享了他自己心目中美妙的第一次约会方法，并向我介绍了他家附近的Cheeky三明治店。阿龙说他常去这家店闲逛，在那里约会的感觉特别好。

而让我一下被HowAboutWe吸引的是，爱情似乎回归人与人之间的互动，在网站上，虽然你也可以根据建立会员账户时回答的基本信息进行简单的搜索，但最后起决定性作用的，还是你是否有趣。同时HowAboutWe也解决了一般婚恋网站上，用户开始互发信息容易，但推进到见面难的问题，很多人在真的见面这个问题上总是有点不知所措，不知该如何向对方提出邀约。同时，这对用户的时间和精力也同样是一种消耗。我们采访的在线交友顾问劳丽·戴维斯（Laurie　Davis）就告诉我：“我观察到的一个比较常见的问题是，这些用户，往往花了3周到5周的时间和对方聊天，在线上聊得太久以后他们之间就很怕转移到线下了，因为在线上太久了，男方会担心约女方出来的时候遭到拒绝，女方

也是同样，所以背后的心理斗争就是个很大的挑战。”

当然，HowAboutWe的用户约会毕竟是去见陌生人，这自然带来安全方面的隐患，为了确保用户在线下约会的安全度，HowAboutWe会在网站上列出不少安全防范小贴士，并且也会建议用户把约会的场所放在公共场合，此外，他们还会对网站里私人聊天以外的对话内容进行监督。谈到这一点，阿龙说：“我们把网络安全和用户的安全放在第一位，我们有很大一部分技术资源都用于解决安全问题。我们也有很多员工负责检查约会点子，确保没有不合适不安全的约会。”

在去HowAboutWe总部之前，我和阿龙就通过一次电话，从电话里面听，阿龙是个很“不客气”的人，没有耐心，语气总是很着急。见面前我们还有些担心，会不会采访的效果不好。见面后感觉他很干练，不会和你有过多的客套，但是进入采访，又会很认真地回答你的问题，对于自己回答不满意的部分，还会要求重拍，而且我们进行采访的会议室，因为灯很多，整个采访过程都非常闷热，不过阿龙一直都非常配合，绝对是一个对工作细节要求尽善尽美的人。所以我很好奇这样一个人又是如何看待爱情的，他在回答这个问题的时候，语气多了一丝不常流露的温柔：“对大多数人来说，爱是生命中最重要的东西，如果你在一个人生命的最后时刻问他，什么是最重要的，几乎所有的人都会说，是爱。”在和其他员工聊天的时候，一位女性员工告诉我说，阿龙会给她约会建议，关于谈恋爱的问题也常常被大家挂在嘴上。能感觉出来，阿龙其实是个挺感性的人。他说自己在创业前，就和布赖恩聊到很多关于爱情的话题，当初他和布赖恩从波士顿来到纽约创业，也只是单纯出于对纽约的向往，也可能正是这份感性，让他们设计出的产品也更关注恋爱的细节。



HowAboutWe创始人之一阿龙·施德克劳特

HowAboutWe的总部就在纽约布鲁克林Dumbo区临近河岸的一个办

公楼，接待我们的员工也正好是公司最早的元老级员工之一，她告诉我们，最早他们只是占据一大间办公室的一角，然后不断增加办公桌，最后占了整个办公室，后来还扩展到了旁边的一大间，并把它们打通。到后来，连这最后这一间也不够用了，有了更多技术人员，他们又租下了其他办公室。她告诉我，作为员工，不光是看着公司一点点长大很骄傲，更让她高兴的是，有很多用户因为他们相识相恋，并且步入了婚姻殿堂。这当然是一家婚恋公司成功的重要标志，但是这里也暗藏着公司存在的一个问题，用户会因为相恋而流失。

这自然不是HowAboutWe一家婚恋网站遇到的问题，很多婚恋网站都遇到这种商业利益和用户利益之间的矛盾。而阿龙和布赖恩也同样意识到这个问题，并因此对服务内容进行了调整，阿龙解释说："婚恋网站，传统上来说就是要你留在网上，越久越好，事实上他们不希望你达到目的。如果我们为你找到伴侣，会发生什么？你可能会离开。但我们也不希望失去这些客户，这些都是让我们最开心的客户。所以我们设立了一种为情侣间约会提供礼宾策划的服务，我们希望你可以不断地享受很棒的约会。经常外出约会的情侣，有调查显示，和不常约会的情侣相比，幸福指数会增长350%。"

情侣的服务模式非常简单，HowAboutWe会根据用户情侣们所在的城市，为他们挑选并推荐一些适合约会的地点和约会的方案，或者还可以量身策划美好的约会计划。同时，经他们推荐的约会方案还可能会包含折扣。在HowAboutWe的影响下，有不少单身人士成功牵手成为情侣，之后，他们也都会选择继续参与HowAboutWe的情侣服务，而其中不少用户在策划订婚、求婚等一些重要恋爱事件时，也会找到HowAboutWe，让他们帮忙进行策划。阿龙告诉我，他们希望最大化地给情侣会员带来附加价值，"我们会尽一切所能，为注册情侣们找到最划算的约会点子。当然如果你选择了约会项目，比如餐馆、展览馆，最后没有成行，我们只会收取订金；如果用户去体验了这个约会，那么那些餐馆、展览馆等就会获得全款。我们和折扣网站的运作模式完全不一样，不会从用户购买的约会方案中分成，因为只有这样我们才能挑选最好的约会方案，并且帮会员找到最经济实惠的约会点子。"



HowAboutWe 公司墙上的宣传语“FALL LOVE”“STAY LOVE”

HowAboutWe推出的广告语是“发现爱情，保鲜爱情”。为爱情保鲜的情侣服务，自2012年推出至今，已积累了超过50万用户，并且保持着90%的持续订阅率，现在已经单独更名为You&Me Concierge。正是看到了HowAboutWe情侣模式的巨大成功，一些美国老牌的婚恋网站—比如match.com也开始“眼馋”，效仿他们推出了同样针对情侣的服务网站delightful.com。我们采访过的一些专家也表示，这可能会是未来婚恋网站的一个新市场，而比其他竞争者先看到这个机遇的阿龙，似乎对这些追随者有些不屑，他略带讽刺地说：“我觉得抄袭是捡了很大便宜，我对他们会如何进行下去很感兴趣。我也希望他们能有好的想法，让我们也能借来用。”

经营模式：付费客户才是有诚意的客户？

HowAboutWe之所以投身这个市场，也不只是简单地想留住客户，同时也看准了这是一个蕴藏了极大潜力，但还没有被充分开发的领域，阿龙解释说：“情侣有巨大的消费市场，这是不争的事实。你知道吗，在美国，情侣每年外出约会的开支高达4万亿美元，这和日常食品消费的总金额是一样的。但是网络并没有能够很好地帮助伴侣们寻找、设计好的约会方案，在未来几年，你会看到很多人试图解决这一问题。”在线婚恋顾问劳丽也说：“我认为情侣服务非常棒，因为现在两性关系越来越重要的部分就在于感情的维系，即便是已经结婚的夫妻双方，仍然需要经

常出去约会，这是非常重要的，同时这也会降低他们的离婚率。”

对此，行业内也有不同的意见，这些人认为，和生活中的很多部分一样，情侣完全有能力自己计划约会，这样的情侣服务可以带来的附加价值非常有限，比如在线交友服务Sparkology的创始人亚历克斯·弗曼斯基（Alex Furmansky）就表示：“这种服务其实已经持续有5年了，我见过不少类似的手机应用出现了一段时间后又消失了。我也在观察HowAboutWe，我只能说祝他们好运了，因为这真的是非常难攻的一个市场，一旦人们结成情侣或夫妻，就不需要你了，他们自己会有很多活动可以挑选，比如到他们喜欢的餐馆去吃饭，或者看他们中意的电影，所以并不需要这样一种为情侣服务的应用。”

我们在采访阿龙之前，其实也在包括应用程序商店等平台上了解过客户对他们服务的反馈。我们发现，很有意思的一点是，用户意见呈现出“ 很好”和“ 很不好”两个极端，虽然大部分人力挺他们的服务，但有一部分确实对他们非常不满意。评语中，主要的不满集中在价格上。我们也做了测试，虽然HowAboutWe可以免费注册，但是给予的权限非常低，不能收发信息，所以基本无法完成整个约会的发布到实施。他们在收费上也分为基本账户和高端账户，每月价格相差两三美元。而且根据用户订购会员时间的长短，每个月的平均收费也会不同，比如高端客户，如果包年，每月收费是9.99美元，但是如果按月进行订购，每月价格就是18.99美元。和其他一些收费的在线婚恋服务网站相比，他们的收费差不多是eHarmony的一半左右，比match.com也便宜一些，但是和他们不同的是，HowAboutWe并不负责帮你配对，而提供类似服务的OkCupid却是免费的，这就引起了不少用户的质疑。

我也和阿龙提到了一些用户的抱怨，他挥了挥手说，都是抱怨收费。略显高傲，不过看来他也非常清楚用户的各种反馈，同时他应该是对自己平台的服务非常自信。在HowAboutWe的网站上也有注明，收费模式可以让大家更积极地使用，你不用担心在上面看到的账户没人在用，还解释说定价其实就是“一张电影票的价格”。阿龙对此也给出了自己的解释：“我们的单身服务是会员付费服务，用户需要付月费来和其他成员短信互动，以及享受其他功能，这样你才能最好地利用我们网站的各种信息和服务。” HowAboutWe的情侣服务沿用了这种会员制的收费模式，但是除此之外，绝不从会员在平台上定制的约会项目中另外挣钱，以保证服务质量，说到这种设计和他们在定价上的考量时，阿龙告

诉我："我认为要想让你的恋爱关系充实、丰富，就需要花点钱。从很早的时候我们就决定，我们不希望你在网上'买'到一个约会就结束了。我们希望制定会员制、定制系统，我们尝试了很多不同的定价，从商业的角度说，有个重要的'价位弹性'，如果超过20美元，例如我们定价在26美元，加入会员的人数要比定在18美元的时候少很多。但低于20美元弹性就不会很大。"

商业模式和营利能力应该是阿龙和布赖恩经营当中非常重视的一部分。首先，现有的操作模式有着非常清晰的营利点，而在他们的办公室里，有一个很大的电子牌，不停滚动当月业绩，激励他们的团队。当然每个公司都很在乎自己的盈利，不过对于HowAboutWe的团队，盈利显得更加重要，是团队运作的核心目标。对于未来发展，阿龙也跳出了对现有模式的尝试，他介绍说："我们商业还有一个部分，就是HowAboutWe媒体平台，现在别的媒体有运动频道，也有美食频道，却还没有爱情频道。某种程度上，HowAboutWe就是这样的爱情频道，它通过一系列的博客，从专业的角度来讨论两性关系和爱情。我们每个月有500万到700万订阅人数，这部分靠广告收入营利。"为此，HowAboutWe在2014年初还收购了两性话题网站nerve.com。

人生大转折：能否赶上网络化大潮

阿龙和布赖恩从2010年开始经营的HowAboutWe在2014年7月正式出售给拥有多家在线婚恋产品的巨头媒体公司IAC（收购价格没有公布），虽然阿龙一度表示自己看不惯行业里一家独大的局面，还试图通过收购媒体资源与之抗衡，但似乎还是没有抵挡行业整合潮流的席卷。在宣布这个消息前，布赖恩在给员工的邮件中写道："我知道这很突然，但我们需要面对它。现在是个很奇怪的时刻，我们会很理智地处理，并让每个人都更有力量。"对于投资人来说，这也是不错的退出方式。HowAboutWe这家创新企业在成长的5年当中，三轮融资获得2 230万美元的投资。

当年阿龙和布赖恩两个中学老师在辞职的时候，可能也没想过未来人生会有这么大的变化。他们的人生交集开始得更早。阿龙告诉我："我的合伙人布赖恩和我在幼儿园就是好朋友了，从5岁开始吧。在创业想法成熟的6个月前，我们开始有了一起创业的念头。"两个一起在波士顿

长大的小伙伴职业生涯也有很多相似点，同样成为高中老师，并同时意识到这个时代的新趋势，阿龙回忆说："我们两个都感觉走到了事业的十字路口，也都看到了网络的力量，并意识到在有生之年可能发生的重大事件，就是网络的巨大发展，这让我们想要参与其中。"

可能很多人都曾这样说过，网络将改变世界，但是真正把它变成行动就是另外一回事，阿龙和布赖恩之前所学所做的和网络、编程没有任何关系，可以说是勇敢，甚至应该是"鲁莽"才让他们做出了跨度如此巨大的事业转换。辞职以后的他们首先并不是考虑商业点子、策划项目书，而是远足欧洲旅行，阿龙说："当年的那个旅程是关键，从很多方面来说，是它孕育了这个创业想法。我们在东欧旅行，从土耳其到柏林，想了很多关于网络、两性关系、现代爱情的事情，还有网络可以怎样解决寻找真爱所面临的问题，同时这个方式又很自然、真实、有趣。我觉得旅行之中，当地人的精神给了我们很多启发。他们非常自由，对生活的热情非常有感染力。所以我们也想创造出很酷，能够丰富生活的东西。"

在旅行当中，他们彼此聊了五花八门的想法，最终，在旅行结束后，萌生了创办HowAboutWe的想法。阿龙说，当年做的第一件事就是论证："首先我想的是，它为什么有可能不是好点子。我需要在投入任何东西前，从100个不同的方向攻击这个想法。当多方求证都能成立，我们才决定照这个想法走。"

确立要创业后，阿龙和布赖恩最幸运的就是一开始就获得了家人的支持，两人的父母不但是他们最早的拥护者，还成了他俩最早的投资人，阿龙说到这里，也不无感激："我们启动了一轮种子融资，投资人包括我们的家人、朋友和波士顿地区的天使投资人。我父母都是公司投资人。布赖恩和我在我妈妈家完成这个想法。创建公司的很多想法，不论是平台、产品和运行方式也都受到家人的启发。"而且布赖恩的父亲也担当公司顾问多年，帮助他们处理财务。对于两个老师出身的创始人来说，不懂技术可能是首个要解决的问题。

当我问到阿龙没有技术背景，为什么要进入一个技术行业时，阿龙开玩笑说因为他们太傻了。而说到他们是如何克服技术带来的限制时，阿龙给出的答案有点出乎我的意料，他没有试图把自己变成一个技术狂人，而是更专注在自己擅长的事情上，他告诉我："我从来没有上过编程课，实际上我花很多时间克制自己想上编程课的欲望。因为，如果会编

程，开始建立公司的头两年，可能我就没法睡觉了。太多想做但是自己无法做的事情，可以让别人完成。但我学习了很多如何管理工程师、如何进行商业扩展的东西。”应该说，这给别的创业者一些新的思路，对我自己，也很有启发，与其花时间在进展慢，或者自己没有竞争力的事情上，不如让懂行的人去做，专心把自己的特色发挥到最好。而且，就算是在技术行业里，很多时候，竞争的核心可能也不是技术本身，而是如何使用技术，创造价值。

当然，即便如此，阿龙和布赖恩在创业初期也和所有人一样，进行着停不下来的拼搏，阿龙回忆当初还是有不少感慨：“我觉得一开始最大的挑战是处理上千个任务，每个都需要学习。不是有多难，每个任务都是可以完成的，只要你聪明、学习能力强，肯寻求帮助。但问题是，你如何处理这么多需要完成的任务。事实上对失败的恐惧是对创业过程起到最大价值的，也是最难克服的部分。尤其在最开始，我没有钱，不知道是否会成功，看起来很可能会失败。掌控这种恐惧是很难的。”其实，我自己对这种感觉也是感同身受，做着一件不知道结果的事情，是需要一定的心理调适才能准备好足够强大的内心去面对的。说到当年的作息表，阿龙也还都记忆犹新：“我们每天工作18个小时，每周工作7天，我靠打网球来保持健康，我们常常一开会就开一天，试图尽量有效地去扩大人际网，会议最后，我们常常问还能见谁，在城市里一个接一个地会面。晚上花很多时间来搭建平台、边框，思考设计想法，提问回答，创建HowAboutWe。”阿龙一再强调，网球帮了自己很多，有个健康的身体对创业真的太重要了。我们采访的多个创业者都反复强调把健身放入自己的创业日程，因为到最后，往往拼的就是体力。

转行就请做好犯错的准备

阿龙和布赖恩都是转行创业的代表，虽然阿龙表示自己对教育行业还是很崇敬的，但可以听得出，当初转行，除了看重互联网大潮带来的机会，也多少是因为他们对自己当年的位置并不满意。说到老师和首席执行官的不同，他认为，在美国，老师的价值和劳动并没有真正被社会所承认，但是首席执行官在大家心目中则有各种不同的幻想，但是这两个职业都是需要不断学习的，而阿龙也觉得，想转行，就是要做好不断学习和犯错的准备，“当你转换行业的时候，很明显有太多需要学习的。

这对全世界都是真理，如果你没有在不断学习、不断进步、不断失败、不断吸取经验教训并向下一步进发，很大的可能是—你在浪费你的时间。”

在管理的过程中，阿龙和布赖恩两人还会保持一些当老师时养成的习惯，比如最早每周都会给每个员工做总结，当然在公司壮大后，就变成每周发邮件给全体员工。在招聘过程中，阿龙除了在乎能力，也非常在乎人的个性、喜好，真的非常像他处事的风格，和他的网站一样，个性永远是重要指标。当谈到如何说服投资人的时候，阿龙给了一个貌似简单，但很难做到的答案：“我觉得人们投钱，是因为他们相信公司的未来。要想筹钱，你需要讲述这个可能性，让投资人感觉公司的未来是可以实现的。”

我非常喜欢阿龙在采访中说的一句话，他告诉我：“我们想创造一个成千上万人会使用并喜爱的东西，让人们有被重视的感觉并对生活有很大改善，这就是网络客服公司。就这样一头扎进去，从某些角度看有些天真，却也让我们更加自由地尝试新的方式，出错，这样可以反映出深层的理解。”创业有时就是需要那么一点鲁莽，很多时候我们没有想清楚所有的东西，或者也还没有具备所有的条件，但这一切可能都不如“投入”和“行动”来得有力量和有价值。

一佳对话创业者 赵清华

赵清华

出生于中国，14岁进入西安交大少年班，26岁取得美国加州圣迭戈大学电机博士学位。创建海外华人婚恋网站“两颗红豆”。

一佳：你对HowAboutWe 把线上交友和线下活动结合在一起的模式怎么看？

赵清华：我觉得这种模式特别好，因为交友的最终目的就是要在线下去了解对方，而HowAboutWe 所做的这个模式一下子就把线上和线下的距离缩短了。传统的线上交友网站有一个缺陷就是，大家到网站上先认识、了解之后总要约出来，而在这个过程中很多人

其实不知道要怎么把对方约出来，HowAboutWe就把这个过程变得非常简单。

一佳：在中国市场，这个模式能否行得通？

赵清华：我觉得如果完全照搬应该是不行的，因为HowAboutWe是对美国约会文化的一种体现。美国的约会文化就是一对一的，比如你问“要不要出去喝杯咖啡”，对方就会了解到，“你是对我有兴趣的”。然后，两个人出去互相了解对方。但中国人没有这个习惯，中国人的约会往往是两极化的，要么就是一堆人一起出去，大家一起玩儿，然后慢慢了解，要么就是相亲，通过介绍之后两个人出来见面，这不需要网上的交流形式。所以我认为照搬是不行的，因为美国和中国的文化还是不太一样。

一佳：中美网上婚恋市场有什么共同点和不同点？

赵清华：共同点是，网络交友在中国和美国都在被逐渐接受，在美国，现在基本上已经发展到单身的人基本都去过交友网站。在中国，网络交友也比以前更加被接受了。但在接受程度上还是有一定差异的。在中国，现在还有很多人认为，是没有任何办法的人才会去网上交友，或者说你去网上交友是为了一夜情。虽然还有一部分人持有这种想法，但随着年青一代慢慢成长起来，想法会改变得非常快。而且，中国人接触互联网是一下子就走到了手机端上网的这种形式，所以前进还是很快的。

一佳：这个行业的趋势和机会有哪些？

赵清华：机会很多。比如在我们做“两颗红豆”之前，没有一个很好的平台让华人聚集在一起。我们做了这个网站之后，很多人都到网站上来，现在的情况就是美国每6个单身华人就有一个来我们网站注册，而且还在迅速增长。这就说明大家对于线上交友的接受程度还是很高的。我们网站做的线上交友还仅限于交友的第一步，就是怎么把大家聚集在一起。但是往后走，大家认识之后还有很多事情，比如到线下怎么去约会，怎么互相了解对方等等这些东西还没有人去做。所以我觉得机会还是很多的，有很多服务方向的需要。

一佳：像HowAboutWe这样为情侣服务的市场有没有发展？

赵清华：应该会很有发展，而且在美国的发展应该比在中国要快。因为在美国，大家比较注重约会的体验，比如说我们今天去哪里玩儿了，在过程中能够互相观察一下对方，看看他（她）都有些

什么想法。但是大家都很忙，没有时间去找约会场所，我自己之前其实也有过这种体会，就是说，一起出去玩儿怎么才能更快地了解对方。如果只是出去走走的话会比较难一些，只有一起经历一些事情才会比较容易互相了解。所以这种帮你定制约会的体验我觉得非常好。

第六章

Hinge

—挖掘手机时代的一见钟情

Hinge公司概况

成立于2011年2月

创始人：贾斯廷·麦克劳德（Justin McLeod）

总部：纽约

首席执行官：贾斯廷·麦克劳德

主营业务：移动婚恋交友平台

总融资：四轮2 060万美元

主要投资人：

Raj Sandhu（劳伊·桑德胡）

Middleland 资本公司

CAA 风险投资公司

Eniac 风险投资公司

Great Oaks Venture Capital（大橡树风险投资公司）

Lowercase 资本公司等

网站：http://hinge.co/

在线交友的移动时代

中国的婚恋交友行业早已进入互联网时代，2014年，中国的婚恋交友网站已经超过50家，而光是第二季度，在线婚恋交友的整个营业额就达到5.3亿元人民币。各婚恋交友平台之间的战场也开始从传统互联网平台，转移到线下和移动客户端两个市场上。业内领头羊世纪佳缘、百合网等的线下门店数快速扩张，另外对移动平台的大力推广，也在不断开展新的尝试。

我们之前说过美国的在线婚恋产业比中国发展得更早，而且也更加成熟，交友网站就有数千个，是数十亿美元的大生意。美国一度每年都能看到超过1 000个新的交友网站诞生，不过在前几年，尤其是2010年后，也遇到了发展的瓶颈期。因为新生网站太多，造成了激烈的竞争，这些网站的失败率高达99%，加上快速增长造成市场很快饱和，有一段时间投资界对于在线交友也持有冷却的态度。在这个市场想要脱颖而出，和在中国市场一样，必然需要一些创新。上一章，我们通过HowAboutWe这家公司，和大家讨论了美国在线交友向线下发展的新尝试。

交友和婚恋，说到底经营的还是人和人的关系。而新一代年轻人生活和社交习惯的改变也带来了这个行业新的改变。这对于创业者来说当然就是机会，也迎来了在线交友行业创新的新高峰。随着移动化的狂潮席卷全球，和中国一样，美国在线婚恋业也在经历着一场移动化的风暴。我们采访到的在线婚恋顾问劳丽·戴维斯（Laurie Davis）就认为："大概三四年前，在这个行业，几乎每隔几天就会出现一些新的创业公司，我感觉目前这个脚步正在放慢，因为很多公司都拿不到资金，攒不到用户，很难维持下去。所以近年来我们看到越来越少的人去做这个行业的创业公司，但在过去三四年起来的，现在还在市场里的HowAboutWe和Sparklogy这样的公司，一旦打出市场，就不同了。但是在移动平台开发婚恋行业，仍然看到非常多的创新。"

仅仅把原来的模式变成应用程序在智能手机上使用，就是移动化了吗？在美国，一些老牌的一线婚恋网站比如Match.com、eHarmony、OkCupid都已经有了多个移动平台的软件，除了顺应现有用户的习惯改变，也希望能够抓住新一代的用户。要知道婚恋交友行业的用户流动性是特别大的，因为人们一般会在一段时间后找到另一半，即使没找到，

用户在一个网站没有成果，也很容易就会转到别的平台尝试，所以做到功能的与时俱进对于这个行业尤其重要。但是新时代，用户的变化也不光是在平台上向移动转移，还有一点非常重要的就是社交媒体使用的增加，今天的年轻人，每天的生活已经基本离不开脸谱网或者微信，这一元素肯定也在改变我们的交友恋爱。在综合考量这些因素之后，我们选择了Hinge这家公司作为采访对象。

使用Hinge，用户可以用自己的脸谱网账户信息直接建立新的账号，它会了解你的生日、爱好等基本信息，同时很重要的一步就是获得你的关系网资料，这也是Hinge为你找到新朋友的基础。成为Hinge的用户后，每天你都会在手机上收到Hinge推送的20位潜在交往对象，他们都是你在脸谱网上的朋友的朋友，并根据爱好等等进行过细分筛选。你只会看到他们脸谱网上的照片，然后通过点击或者滑动，表示“有兴趣”或者“没兴趣”。只有双方都表示“心仪”后，才可以开始对话。否则，你的“心动一刻”不会被任何其他人发现，也不用担心那些自己没看上眼的陌生人来骚扰你。

选择Hinge这家公司，一个原因就是，它算是走过了行业从低谷到复苏的整个过程的一个鲜活案例。Hinge在2011年从华盛顿特区起家，最早的时候，还是一个脸谱网平台内的应用，帮脸谱网的用户通过朋友圈认识新朋友，当时发展得并不好。直到2013年初，Hinge的创始人贾斯廷·麦克劳德才开始真正把注意力转移到移动平台上，推出了Hinge的手机版本，从此一发不可收拾，不但用户在几个月内过万，而且在同一年开始吸引大额投资，逐步走上正轨。贾斯廷回忆最初公司默默无闻的那段日子时非常坦诚，对于公司不成功的开始，既没有去回避，也没有添加太多的感情色彩，他很平和地告诉我：“最开始最大的问题是没有什么特别吸引人的地方，我们有这样一个产品，但还没有用户，另外就是那时大家都不太看好网上婚恋市场，但是这在接下来的6~12个月里发生了非常大的变化，可以说时机非常重要。”

虽然贾斯廷认为Hinge在作为脸谱网应用的时候存在功能太复杂等问题，但是很难说它在转移到移动平台后，核心功能上会有太多变化，但不可置疑的是，他们赶上了行业的大潮流。不得不承认，很多时候，想法是好还是坏，都要看是把它放在一个什么样的时间点上。当然，看中了移动交友趋势的人还有很多，包括我在自序中和大家介绍的，我们第一家尝试拍摄的公司Sonar，虽然因为各种原因失败了，但它同样也

看到了移动和社交媒体的交友趋势。

拼脸时代的交友神器？

包括Hinge在内的一批行业创新勇者中，公认的佼佼者就是Tinder。由在线婚恋巨头IAC的孵化器培养并控股的Tinder，因为有个大“靠山”，从诞生起就和一般创新企业有所不同，这是当初我们没有选择这家公司作为这个单元的核心公司的原因。而它的建立虽然只比Hinge早半年，但是发展得要快得多，现在已经有超过2 000万的用户。它和Hinge在功能上的根本区别就在于主要不是根据脸谱网等社交关系网，而是根据地理位置和脸谱网上显示的喜好，为你推送潜在朋友的照片，而且数量上也没有限制，和中国的交友软件陌陌很相似，因为Tinder上交友比较随意，在美国也被贴上了“一夜情”交友软件的标签。



Hinge创始人贾斯廷·麦克劳德

在采访的时候，我问贾斯廷，在移动平台投放 Hinge有没有受到Tinder的“启发”，他还是非常坚持自己产品的原创性，也并不回避相对较慢的增长，“Hinge其实比Tinder开发得要早，后来我们重新设计并推出的时候几乎和Tinder的推出是同一时间，但我们的发展速度相对来说比较慢，因为我们真的很想更深层次地进入这个市场，并且创造一个高质量的、透明的网上交友环境，因此发展上相对来说比较慢，但是我们也确实看到了很高的用户使用率，也成功地帮助不少用户转移到线下。所以很大的区别是我们会为用户精挑细选，因此你在我们的平台上看到的照片是有限的，但里面的很多信息是你在Tinder里看不到的。”

贾斯廷坚守着要依靠现有的人际圈去找新朋友的模式，认为这种模式才是最符合人们原本最自然的交友方式。他最初产生建立Hinge的想

法，还是在哈佛大学商学院毕业前的一次舞会上，“我在哈佛大学读书的时候有了这个想法，当时是我在那里的最后一年，我本来已经定好去咨询公司工作，我们当时有一个叫作‘最后机会’的舞会，在那次舞会上我发现，原来有这么多人我都没有机会认识，所以当时我就萌生了这个想法。”就是这样一个想法，让原本已经打算去麦肯锡咨询公司的贾斯廷改变了人生的方向，在毕业以后开始创业，很长一段时间，父母都对此表示不理解，特别是Hinge在开创初期发展得并不顺利。

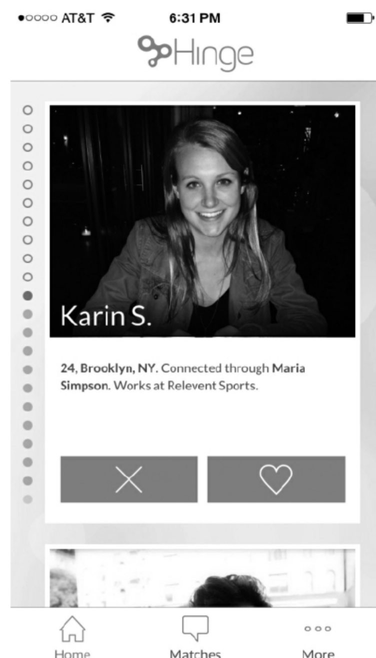
我确实也认同在陌生人之间如果有共同的朋友，的确会增加交友中的可信度。因为推荐给你的新朋友资料上，会显示你们共同好友的名字，在一定时候，你可以和这个朋友去了解更多新朋友的信息，另外因为考虑到个人朋友圈的声誉，用户在行为上也多多少少会更加谨慎。不过单从Hinge的操作方式来看，我倒并不认为它能真正回归到人们最初的交友方式，因为现实中，不是所有的爱情和友情都是在“一见钟情”中产生，单花几秒钟看一个人的照片，我们的决定真的说不上能有多慎重，或者多准确。但是这种模式倒确实更符合手机这种平台。首先手机屏幕小，看一张照片刚刚好，太多额外的信息可能反而会成为负担。另外使用手机的人都是利用一些碎片化的时间来玩一下应用程序，刷照片可能是最容易来完成的一种方式。

那这样一来，颜值难道变成了我们社交生活中拓展圈子唯一会考虑的要素了吗？这是我看到Hinge后想到的一个很大的问题，贾斯廷似乎并不这样看，他认为照片中的信息远不只是长相，“我认为照片代表了你是怎样一个人，不仅仅告诉人们你的长相，还会让人们知道你和谁一起玩儿，你喜欢做什么样的事情等很多信息，所以应该通过照片来传达关于你的尽可能多的信息。”

在线交友顾问劳丽也表示，她花很多时间帮助客户根据使用的不同平台和人群来挑选和整理相应的照片，但是同时她认为现在手机交友之所以显得肤浅，是因为开发还没有真正成熟，还有很多创新可以尝试，“移动领域还是很有潜力的，但我认为目前还没有发展到很成熟的阶段，现在很多尝试还显得比较肤浅，很大程度上是因为移动平台依赖于一个很小的屏幕，现在应用程序都在不断改进，我们也看到不少移动平台在互动方式上的改变，创新公司也在探索。比如，前几个月，刚出了一个新的应用程序，叫Glimpse。在它的平台上，你看到的照片都是对方在各种平台上的照片，但是没有对方头像，透过照片你能看到他们的

生活，如果你喜欢他们的兴趣和生活方式，那么你也许就会喜欢这个人。所以我们看到有很多应用程序正开始尝试创新，吸引单身们。”然而，伴随自拍神器、美图秀秀、Instagram等新产品和服务的风行，我们也要承认，人们的生活确实在很大程度上被“表象”化了，虽然在意识形态上也引起了争论，但也是我们不能“错失”的趋势。

交友的大数据时代



Hinge手机页面上的一张截图

环肥燕瘦，各有所爱，这些外貌或者说照片上非常主观的信息在Hinge的后台就都变成了冷冰冰的数据。其实说到数据，最早的一批在线婚恋网站已经知道如何高效地使用数据，但是最初的模式，是通过让用户回答数百道心理专家设置的问题来进行分析，然后这些网站会根据分析的结果对不同的用户进行匹配。那么问题就来了，一方面，对很多问题，每个人的理解都会有所不同；另一方面，人们眼中的自己往往和实际的自己存在差距，更重要的是，这些数据都是静态的，所以这样的数据是不是能真实反映人们的自身情况和择友上的喜好就成了很大问题。而社交网络的出现则带来了新的数据，Hinge、Tinder等平台可以把你平时在社交网络上留下的各种喜好都变成代表你的数据，而且这些

根据用户行为得来的数据可以更加真实地反应你当下的想法，用这些数据来对用户进行分析，也被看作是更加准确的。

同时Hinge会跟踪你每天对推送的不同照片的反应，进一步了解你在择偶上的喜好，让分析变成一个动态的过程。在这个基础上，再给你推荐合适的潜在对象，合适度将更高。而这也已经成为行业中常用的一种方式。为了更充分利用好的算法来帮助自己的用户进行配对，贾斯廷还请来了曾为美国中央情报局工作的大数据分析师约翰·克雷特（John Kleint）担任Hinge的“数据媒人”。从过去分析犯罪分子到现在分析普通人，约翰自己倒是从来不沾染社交网络媒体，可能担心脸谱网会留下太多自己的“痕迹”，但是分析起上面的数据却是驾轻就熟，“我们会关注你的宗教信仰、你点赞过的人等信息，随着你每一次滑动照片，我们会逐步摸索出你的喜好，然后把这些信息集中到一起，在未来慢慢为你精挑细选合适的对象。”

当然，数据的使用一样会带来不少麻烦，比如，作为婚恋公司本身，他们能在多大程度上看到用户的个人信息，这些信息对用户自己来说是否安全等等都是新时代需要面对的新问题，OkCupid在2014年承认自己使用用户数据做实验，引起了美国各界不小的争议。贾斯廷表示，他们不会过度摄取用户的信息，也会保护用户的隐私，“我们只会索取一些最基本的信息，比如你的年龄、性别，以及几张你的照片。”

除了移动化和社交网络的应用，在线交友市场还呈现一种偏向小众路线的趋势。现在谈到交友，重要的问题已经不再是如何能有更多的候选人—网络时代，人数早已经不是问题—而是如何在最适合的小范围人群里找，这样成功率才更高。比如Hinge，它的定位就集中在都市的职业年轻男女中。我记得第一次看Hinge的设置时，年龄的选择在20到38岁之间，是个很小的区间，虽然我问到贾斯廷的时候，他表示会把这个年龄段放宽，但是很明显，主要的使用人群还是年轻人。另外，想要在Hinge上顺利交友，你必须自己在脸谱网上有很多朋友，而且他们中最好也有很多是玩Hinge的，不然配对的效果也不可能好。这其实又进一步缩小了使用人群的范围。同时，就是在Hinge这样一个大平台上，用户们也同时被自己所在的城市划分，地理位置的设定会将配对对象限定在同城范围内。

Hinge最早只是在华盛顿特区提供服务，现在已经在美国至少24个城市有服务，但都是以城市区域为单位在一步步扩张，说到发展初期为

何选择华盛顿特区，贾斯廷表示，“我毕业以后在华盛顿待了一阵子，我在那儿有很多朋友，所以从华盛顿开始发展是一件很自然的事情，因为一开始使用服务的都是我的朋友，后来慢慢开始扩展。” Hinge 手机软件最早在华盛顿特区上线后，很快就受到城中单身年轻人的关注。在华盛顿特区11万单身大学毕业生中，超过2万名毕业生是Hinge的活跃用户。而在发展策略上，Hinge则是跟着用户跑，“我们是从华盛顿开始的，当初只是集中于华盛顿的一小部分人群，但其中的一些人有很多来自纽约的朋友，之后我们看到等候名单上积攒了越来越多来自纽约的用户，于是我们就把服务扩展到纽约，就一直这样发展下来，通过看现阶段用户的朋友多集中在什么地方，来决定下一个市场的位置。所以我们的业务是通过我们社交网站在城市之间的移动而拓展的。”进入2015年，Hinge还会花大力气在国际市场上，但还是按照区域进行扩张。

很多行业大佬也都盯着这个方面，这里就不能不提一下行业巨头IAC，他们在2009年收购了一个叫People Media的公司，该品牌旗下拥有数个小众婚恋网站，根据用户的种族、信仰、年龄等进行细分，针对特定人群来服务。另外一家上市公司Spark Networks，专攻小众群体的交友，拥有ChristianMingle.com、JDate.com等网站。在美国的华人圈里，这样的细分化市场也同样存在，“两颗红豆”就专门为在美国的海外华人提供交友的渠道。线上交友顾问劳丽在谈到这个问题时表示：“网络为我们打开了很大的世界，但在这样巨大的网络空间里人们很容易迷失自己，那么这个时候，细分化的市场就帮助人们进行精准定位。同时，在小型圈子里，人们互相打招呼得到的回复频率也就可能更高。”

Hinge在过去一年里用户翻了6倍，但是依然在盈利上没有任何模式，当我问到贾斯廷的时候，他也很坦然地说，现在没有收入，对于未来，也有收费用户、广告等可能，但答案似乎也都不是特别清晰。当然从他们的现状来看，增长和市场份额可能是最紧迫的事情。这也不影响看中未来长远发展的投资人给他们投来橄榄枝。就在2014年12月，Hinge又融资了1 200万美元，总融资额也已经超过了2 000万美元。

不能停止的创业心

我问贾斯廷如果当年听了父母意见，没有创业会在哪里，他说可能还在麦肯锡打工。我其实有点怀疑，他是不是真的能耐得住寂寞不去创

业。贾斯廷第一次创业已经是高中的事，当时做软件和网站开发，但他还是坚持Hinge才是他创办的第一个真正意义上的公司。见到贾斯廷的时候，他穿着有自己公司标识的T恤，相比于很多我之前见到的创业者，他更加内敛，话不多，也不太流露自己的情绪。可以想象，对外表达自己，对他来说还是需要有些勇气的事情。

这让我觉得贾斯廷非常真实，无论是巅峰还是低谷，在他的嘴里都好像只是理所当然应该走过的路途，他一直都显得非常平静，但平静中带着一种韧性。第一年的创业历程，似乎被他描述得也没有那么艰苦，“那个时候我一直孤军奋战，我当时做了一个产品原型，和远在阿根廷的一个人一起开发，我把自己锁在华盛顿的公寓里钻研，当时一切都很难，你不知道正在走的方向对不对，甚至会怀疑自己是不是太冲动太幼稚以至于根本做不成这件事情，这个状态持续了六七个月，现在想想其实这段经历很棒，我从中学习了商业的各个方面，在脸谱网上放一个广告会怎么样，如何管理一个产品和工程师，这些都需要做。今天，即便有些事情我已经不需要自己亲身去做了，但是当时的经历对我了解每个环节、每个方面，都是有帮助的。”

从对话的状态看，我相信贾斯廷应该是一个享受自己工作的人。在最初找不到投资人的情况下，他选择从自己认识的圈子“下手”，从高中同学，到大学同学，到认识的熟人，一个个问，终于找到了第一个投资人，“ 他是我在肯塔基的时候认识的一个熟人，是个风险投资人，他写了张支票给我，我又继续去朋友和家人那里融资，这就相当于第一轮了。”按照贾斯廷的话，这真的就是一场毅力的游戏，“在第一轮融资的时候有95%的天使投资人拒绝了我，我唯一能做的只是继续寻找，直到有人答应为止。”但很有意思的是贾斯廷说，越是亲近的家人朋友，他越不愿意开口要钱，因为不想让他们为自己承担太大的风险。

我觉得在整个采访中，聊到童年梦想的时候，贾斯廷是笑得最开心的，他说他小时候最想做的是宇航员。个性当中，可能他还是更愿意做自己，而不是Hinge的一个代言人。今天的他算是已经有了自己的一番小天地，贾斯廷也没有露出丝毫的骄傲，如果没有当初最后一点点坚持，可能也就放弃了。说到自己为什么能走到今天，他的答案竟然是，在“坚持”中也要有点“不坚持”，“最关键的是知道什么时候应该坚守自己的立场，以及什么时候应该改变想法。如果我当初相信别人说做网上婚恋很愚蠢，我就不会走到现在。但是如果我一味坚持自己的想法做原来

的产品，也会走错路，我们之前有过一个产品，后来我们把它关了，在2013年重新开始。所以要分清坚守和变通的界限，这也是最难的部分，与其说是这是一门科学，不如说是一门艺术。”

我很欣赏他的这个比喻，很多创业的拼搏到最后确实更像艺术，甚至像爱情，需要一点点心动、一点点坚持和一点点运气。

一佳对话中国投资人 韩彦

韩彦

毕业于上海交通大学，光速安振中国创投的合伙人，投资领域包括：互联网、移动互联网、O2O服务和消费服务等。投资企业包括：途家、美乐乐、聚胜万合（MediaV）、比特币中国、大众点评、好联络、拍拍贷和看处方等。曾任职于麦肯锡咨询上海办公室。

一佳：像Hinge这样的依靠朋友圈和地理位置的手机交友模式在中国有没有发展前景？

韩彦：最近在美国刚刚上市的陌陌，其实是第一次这么清晰地把地理位置提升到交友这个层面，我们可以通过地理位置结合个人信息找到感兴趣的人，并且取得联系。所以总的来说，我觉得在交友市场，无论在美国还是中国，都是非常大的市场。而地理位置突破了很大的局限，伴随这个功能的产生，机会一定是会有的。

一佳：那在中国想要进一步发展手机交友，除了地理位置，还有什么其他的机会？

韩彦：我们一直在关注美国社交方面的新的应用软件，从脸谱网、推特到Hinge、Tinder，这些都是走在中国之前的。其实人性都是相通的，所以中国也一定会有机会，但我们也发现，中国的社交网络不能一味复制美国模式，举个例子，中国人在交友能力上，可能因为文化差异，还是和美国有所不同。比如，中国人通过一个简单的方式认识了陌生人，那么如果没有后续的活动，很多人在后面就不知道怎么聊下去了。一些能在美国存活的模式，比如Tinder，用户相互聊起来以后，很快就会转到线下，成为一个比较健康的模

式。在中国，这个模式就可能会卡壳，对中国的线上社交而言，一味复制美国的模式可能行不通，所以陌陌其实是非常具有中国特色的，具有非常个性化的模式。而我们也一直在关注，在找适合中国人的社交方式，比如在产品上可以做更多的辅助，使得大家不光通过软件找到对方，还可以先简单玩儿起来，然后人们通过游戏也好，小的兴趣点的分享也好，来建立联系。

一佳：Hinge是把每个人的账户连起来，根据已有的兴趣爱好，去给用户介绍朋友，这样一种模式在中国有发展的潜力吗？

韩彦：中国其实有很多这样的模式，但是中美不一样的地方是，中国没有类似脸谱网的平台，比较类似的新浪微博在信息量上还是有一定差距的。所以我看到的是，在中国，有零零星星的一些通过产品层面来帮助你去完善信息的渠道，我其实非常看好这一点，它引导的是更健康、更持久的交友方式。从爱好等方面来社交的平台，在中国已经有了，但还没有爆发，还在酝酿阶段。原来，像陌陌这样的软件，更多还是猎艳的感觉，现在我们更多的是在找一种触动，这种触动可以是基于某种共同的东西，比如家乡、兴趣爱好等，这是非常好的一点，可以打开另一片天地。但是到今天为止，这些都还在尝试，因为毕竟现在大家的时间比较碎片化，手机屏幕也比较小，怎么样通过这个切入点很快抓住用户的心，还需要去探索。

一佳：Hinge会通过照片的选择收集数据来分析人们的习惯，为用户推荐朋友，这样的模式在中国有没有发展机会？

韩彦：通过数据把人们的信息归结起来，在中国已经有尝试了，困难点在于，数据的积累需要时间，我刚才说需要成熟的像脸谱网这样的平台，就是因为有了这样的平台，数据积累是非常快的。但在中国，这个积累需要其他产品和方式来实现，这就比借助平台来得更慢。所以我说机会是一样的，但路径不一样，花的时间长度也是不一样的。

一佳：Hinge目前还没有开始收费，你觉得他们需要考虑什么样的营利模式？

韩彦：你可以看到像脸谱网、推特或其他一些社交媒体等平台，在一开始都不太考虑盈利，但是积累了足够的用户以后，有很多营利方式可以考虑。我觉得以共同兴趣或者个人资料为切入点的

公司，一开始确实不用考虑营利模式，它很特别的一点是，其实它拿到你个人的图像，知道你是谁，你的兴趣在哪里，这就已经是很大的价值了，通过这个渠道，就可以去做精准营销。很多公司都想知道我的用户群在哪里，所以类似以人际关系、共同爱好为出发点的社交媒体公司，在未来是大有作为的。所以，营利模式不急，积累足够多的人群以后，一定能找到突破点。

一佳对话数据专家 陈传恰

陈传恰

毕业于香港科技大学。AdMaster（精硕科技）首席运营官，曾就职于尼尔森美国和中国。投身多媒体研究领域十余年，是跨媒体创新研究的数据专家，与人合著了行业内第一本跨屏专著《跨媒体传播策略与研究》。

一佳： Hinge很注重收集用户的信息，可以更好地分析用户的喜好，手机所收集的数据在交友平台上怎么可以使用得更好更充分？

陈传恰：这个涉及现在圈内很火的大数据，我个人认为，不管是小数据也好大数据也好，总的来说都是要解决问题的。所谓解决问题其实是要解决三个问题。第一个是最简单最现实的问题，叫优化运营。像Hinge这样一个公司，通过数据进一步分析挖掘其实是想让运营更好。所谓更好就是要么通过优化体验来实现很多的黏性，让现有的用户用得更开心；要么就是通过数据的挖掘来找到更多潜在的用户。比如说我们发现使用Hinge最多的用户背景是25~34岁的男性白领。如果我是Hinge的话，我要做的就是采用互联网现在的一些新的投放方式，我可以把Hinge的广告，无论是贴片的15秒广告还是一个横幅广告，都尽量放在这类人群会关注的渠道上，以吸引他们来下载我们的应用程序。第二个问题是总结原来的经验，就是说，像Hinge是一个交友平台，但我相信它未来也会有越来越多的商业运营，比如怎么卖广告，怎么植入一些品牌支持它继续运营下

去。所以说，在这个方面它要总结的就是哪些广告客户更喜欢这个平台，通过以往和不同品牌的合作能不能找到一些亮点，去介绍给已经合作过的伙伴甚至是去找一些新的合作伙伴。第三个问题其实是最难的，也是很多公司正在尝试的，就是所谓的预估未来。举个例子，比如说现在Hinge有很多用户的信息，他们的行为及其关注的人物可以做很多的标签体系，来慢慢地研发一些用户细分的模型，用来预估用户可能的行为。比如2月14号情人节就要到了，我们可以通过用户的信息分析一下他们2月14号可能在哪个地区，或者预估一个比较红火的线下活动，然后提早去推广这个东西。当然这也只是一个例子，比如如何去找到更多的广告客户，也是一个需要去研发的方向。

一佳：Hinge还处在一个增长用户的阶段，从商业模式的角度来说，广告上他们如何才能比传统的网站做得更好，如何把营销模式更好地结合在他们的服务当中？

陈传恰：我个人的看法是，该软件专注在手机平台和交友上，如果用传统的手机广告方式，比如一个横幅广告或者标识的露出可能不是很理想。因为首先手机屏幕的大小是有限的，所以你做出的横幅广告可能很小，不一定看得到。其次，既然这些用户来这个应用程序就是为了交友，硬性的广告植入会干扰他们，让他们感觉不太好。所以我认为这个方式是不应该考虑的。应该考虑的是，比如脸谱网最早在做的在信息流里面的原生广告，即一个用户在和朋友交往的过程中，在他发一些状态更新的时候，可以带上一些品牌的信息，这和内容是同时生成的。就像我刚才说的，中国人非常相信朋友之间的推荐，所以你很自然地把品牌或者广告的信息植入用户原生的信息当中，其实是一个非常可取的方法。我们也看到有很多应用程序，尤其是一些带社交属性的，都会做这个。还有一个当然只是我个人的建议，就是他们大可以去做的就是品牌与Hinge的线下活动。还举刚才的那个例子，假如在情人节，Hinge通过数据挖掘发现大家都很喜欢做一个事情，比如去一家餐厅吃饭，就可以和这家餐厅联合做一些活动的宣传，把线上和线下打通。另外，手机还有一个绝对的优势就是它的定位信息，我们知道用户经常出没的地方在哪里。假如说你住在纽约的切尔西地区，那对于这群都住在切尔西的用户，就应该联系切尔西的一些餐厅去搞一些O2O的活动。

第七章

Boxed Wholesale

—创新有时就是做减法

Boxed Wholesale公司概论

成立于2013年6月

创始人：　贾里德·亚曼（Jared　Yaman）、克里斯托弗·张（Christopher　Cheung　）、威廉·冯（William　Fong）、黄介迩（Chieh Huang）

总部：纽约

首席执行官：黄介迩

首席信息官：贾里德·亚曼

首席技术官：威廉·冯

主营业务：大包装日用品网络销售平台

总融资：三轮3 260万美元

主要投资人：

First Round Capital（首轮资本公司）

Signia　Venture　Partners（Signia风险合伙公司）AME　Cloud Ventures（雨云创投公司）

Founders Fund（创始人基金）

GGV Capital（纪源资本公司）

Digital Sky Technologies （数码天空科技）等

网站：https://www.boxed.com/

方便和低价是否可以两全？

在电商市场里，我们之前采访过的AHAlife和The Grommet，更多是在设计、定位和推广上做出了创新。但在电商这个领域，技术、平台和用户体验上，还能有怎样的不同呢？这成了我们选择这个行业第三家公司时的一个重要标准。和以前我们选择其他公司一样，Boxed Wholesale走进我们的视野，也是从我们自己成为用户开始的。我一直都认为，在传达不同公司的创业故事和信息以前，在说服受众之前，首先应该要能够说服自己，因此，在我们所有的受访公司中，除了医药类的，我们几乎尝试过所有产品。

我第一次看到Boxed Wholesale（以下简称Boxed）这个名字，是在纽约地铁里，车厢里贴有他们的广告。下车后我就随手在手机上下载了一个他们的应用程序，正好家里需要买手纸等日常用品，就此通过这个应用程序平台进行下单。当然，在网上买日用品已经不是什么新鲜事，我之前也用过亚马逊和Soap.com，不过在Boxed Wholesale平台上购物的体验还是吸引了我。第一，和其他主攻网站的电商不同，它当时只有移动应用程序一个平台；第二是它销售的商品强调少而精，一改网购常见的商品铺天盖地的体验。这背后有着怎样的策略和理念让我很好奇。在进一步了解后我发现，不光是创始人，他所带领的整个团队，都已经不是第一次创业，他们过去在手机游戏界就有过成功战绩，但是从来没有接触过零售或者电商，然而，一进入这个新领域，就在90天内，把业务从美国的2个州发展到了48个州，并被《福布斯》评为2013年十大最火创新企业之一。如此连续创业并不断爆出佳绩，其中有些什么样的故事？又是什么把整个团队这样长期捆绑在一起？这让我想去了解背后的故事。最后，我们敲定，将他们定为我们节目报道的公司之一。



Boxed首席执行官黄介迩

和Boxed Wholesale联系得非常顺利，但是进入真正采访拍摄的时候，却是一波三折。因为碰上了他们的创始人之一，我们主要的采访对象黄介迩的太太生孩子。所以采访的日子跟着产期调整了几次。但是看得出来，我们在采访的时候，刚当爸爸的黄介迩一脸幸福。他和我开玩笑说，女儿应该算是他又一个“创新企业”，抚养她会像创建公司一样，要投入时间精力，可能过程会很艰难，但看着她长大也是非常有满足感的。我笑着说，这么看的话，他就已经是很有经验的爸爸了。

Boxed的办公总部设在纽约SOHO区，和周围混合了商业和文艺气息的风格很不一样，他们的办公室是一副标准的科技公司扮相。刚走进去是一面代表公司的标志性蓝墙，前面摆满了他们销售的各种商品做展示。过了前厅，有几间会议室，然后就是大的工作间，排了好几排桌子和电脑，工作团队多以男性为主，是一群大男孩，每个人都穿着随意，很专注于自己的工作，我们的拍摄团队进入办公区的时候，似乎也没影响到他们的工作状态。四周除了几个标识，也没有什么特别的装饰，和他们的网站风格一样，简洁明快。黄介迩也是一副很随意的打扮，格子衬衫，牛仔裤配黑边眼镜，热情地和我们的团队打招呼。

我在了解Boxed的过程中首先好奇的就是，是什么让一个做手机游戏的团队在2013年转向移动电商，这也成了我采访黄介迩的时候对他提出的第一个问题。黄介迩说：“我在远离曼哈顿的郊区长大，过去，每个周末我都和父母一起去Costco（美国大型会员制连锁仓储超市）购物，这是很多住在郊区的孩子都会在周末和父母一起做的事。后来我搬到了曼哈顿，就不再那么容易买到价格便宜的大包装日常用品了。有一天我在超市排队买厕纸，等了近三个小时的时间，我当时想，都2013年了，我怎么还在这里排这么长时间的队买厕纸呢。从当时来看，确实没有更好的解决办法，因此我觉得这是个很好的机会。”在Boxed的应用程序上

买东西，确实让我想到了之前在大型仓储超市购物的经历。都是大包装，价格也都比零售要低很多，当然不同的是，不需要全家开车出动，只需动动手指来完成。

根据世界银行的数据，美国城镇人口占总人口的81%，城市里因为地价高，一般日用品的购物都是在各种药妆连锁超市完成，价格都比较贵。或者就需要开车到比较远的地方去Costco这样的大型仓储超市，然而那里又很不方便。而Boxed就是看中了在价格和方便这两个问题上还没有一套同时兼顾的解决方案这个空缺。同时Boxed也顺应了人们爱去Costco的这种习惯，只不过把概念搬上了手机平台上。而他们定位的人群也从普通消费者拓展到了小型企业，进一步发挥批发的概念。

移动争霸：看谁能突破手机屏幕的方寸天地

而为什么选择手机平台就成了我提出的第二个问题，当然他们的团队之前就开发过手机游戏，对手机平台很熟悉自然是原因之一。另外，黄介迩认为，手机平台最能体现Boxed想要提供的服务特点，“你之所以用Boxed，是因为你没有时间、方式或者耐心去大型批发超市。像Costco这样的大型批发连锁超市其实做得很不错，有很好的折扣，但是需要你首先成为会员。那么如果你真的有几个小时的时间去打发，并且有自己的车，去这样的超市是不错的选择，但是我们是为那些没有时间，没有渠道，或者是没有耐心的人服务的，因为住在曼哈顿这种地方的人，很多都没有自己的车，那就不可能去大型连锁超市买那么多大包装的东西扛回家。所以我们发展得很快，不仅在城市，也在郊区，因为即便Costco这样的超市在全美都有，但是这些店家选址时会考虑特定因素，所以如果你住的城镇不够大，你也还是要花上一个小时的时间才能开到离你最近的超市，因而我们也在服务这一部分人。”而服务这个人群，和用户如影随形的手机就是最好的平台。

当然，网站在电商市场依然是主流的平台，Boxed在接受我们的采访后不久也增加了网站购买的服务，不过黄介迩告诉我，网站的开发主要是为了迎合小业主的批发业务，而且个人客户的消费从现有营业数据看，还主要是来自手机平台。而移动化趋势，正以不可阻挡的速度在各个行业蔓延，我们采访的天使投资人戴维·罗斯（David Rose）也告诉我们移动平台已经在电商中快速蔓延，不光在美国，在中国也是一样。据

统计，2013年，中国移动商务大概占总电子商务的9.2%，到2016年，美国和中国的移动商务占电子商务的比例都将翻倍。就以每年美国最重要的零售日黑色星期五为例，在2014年，移动终端的销售比2013年增长了28.2%。

其实看中了移动化趋势的公司也非常多，包括老牌电商亚马逊、eBay，还有传统零售巨头沃尔玛，都早早开始投放相应的移动终端，用户数量至少也已经覆盖了美国移动用户总数的1/4到1/3，逐渐成为行业的主流。数据确实说明了很多问题，但是消费者对此又有什么看法呢？为此，我们的团队走向纽约街头，在不同的区域做了采访。根据我们采访的人群给出的反馈，对于日常用的很多商品，特别是新鲜食材，大家还是更偏向于去店里购买，通过电商，人们则更习惯买衣服和电器。另外，人们对网购或者手机购买的最大迟疑还是在于没有办法看到实物。

而无法看到实物，可能对于移动终端就是更大的挑战。因为手机屏幕非常小，在图像的呈现上就不像普通电脑那样灵活。另外，阅读文字的体验也相对较差。虽然包括iPhone、三星在内的手机生产商都不断推出大屏款型，但是手机毕竟还是手机，再大的屏幕，面积也是有限的。怎么突破体验上的这个问题，成为在移动平台上竞争的电商都需要思考的问题。

当然，我们也已经看到了各家都在这方面做了很多的尝试。比如，亚马逊在2014年中推出了首款Fire手机，具有Firefly功能，通过摄像头识别用户在现实生活中看到的商品，并帮助用户直接购买。另一电商巨头eBay，则推出了配合谷歌眼镜使用的条形码扫描仪Link。这些都是想通过连接用户在手机以外的体验来弥补手机体验的不足，但是共同的瓶颈是，它们都需要依赖于某种硬件的普及，如果用户没有Fire手机，或者没有谷歌眼镜，这些大胆想法就没有办法实现。

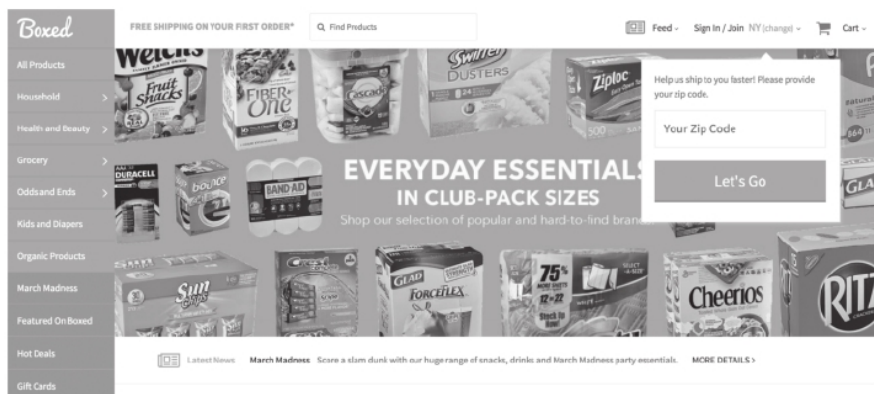
Boxed采取的对策则不是在技术上，而是在理念上。通过精准定位客户需求，降低用户对于产品体验的要求。我们已经说到Boxed销售的都是日用品，对这类产品，用户对设计的要求比较低，更关注的是功能。另外我在本章开头提到过，Boxed提供的产品种类非常少，在这里还想补充一点，就是这些种类不多的产品，都是精挑细选出来的，在品质和声誉上都颇有口碑，同时也是大家喜欢并知道的产品，也就是说消费者不需要知道太多产品的细节，就可以做出购买决定，以此来摆脱手机对购物带来的限制。来自Citizen. VC的马克斯·沃尔夫也非常认同，他

表示：“我认为在移动平台上提供较少种类是很好的想法，考虑到屏幕大小的限制，太多选择让浏览全部产品变得困难。用户界面是决定平台成功与否的关键。界面要非常灵敏、好看、易操作，否则就会非常失败。”

当然，我相信中国的消费者对于移动电商也并不陌生。除了很多电商网站，比如淘宝，开始转战移动平台以外，微信等通信应用程序也开始增加销售和购买物品的功能。同时，中国消费者对移动购物的接受度也非常高，沃尔夫就表示：“中国年轻人的购买力很强，他们喜欢使用移动平台。实际上从某种程度上说，中国消费者会比美国消费者更愿意采用移动平台，因为这对他们来说是新的消费方式，所以他们没有任何旧的习惯需要打破。他们正在养成新的习惯，即与移动平台连接的消费习惯。中国每天新增的拥有智能手机的人数惊人，说明市场广阔。另外网络连接速度也提升得很快，我觉得这对二线、三线城市来说，也具有很广阔的市场。”

商品精选者：新时代的减法思维

可能读者会有疑问，中国的移动电商发展得也很不错，而且还有像“一号店”这样关注日常消费品的电商，产品更齐全，那Boxed除了在突破手机局限上有尝试，还有什么特别之处值得关注呢？我觉得还是要回到理念的问题上，也就是在“少”和“精”这两个关键词上。



Boxed网站截图

黄介迩告诉我，他们集中销售日用品还有个原因，即这个方向在美

国电商市场是相对发展比较慢的，人们在这方面的消费习惯还在改变的过程中。不过在这个领域，Boxed其实也并不具有独特性带来的绝对优势。比如亚马逊，也可以购买手纸等日用品，另外亚马逊2010年收购的Quidsi公司旗下还有一个Soap.com，则是一家专门经营日用品的电商网站。同时像Costco也有自己的网站。我们在对这几个平台进行了购物比较后发现，同样是手纸，亚马逊的产品最全，价格也基本最低，但是产品数量极多，搜索出的页面达到两位数，而且包装和品牌也都是各式各样的。Soap.com的产品品牌相对少一点，包装的选择虽然也不少，但相对更加统一化，不过，价格在亚马逊和一般药妆店之间。而Costco的网站则没有手纸这类产品。Boxed的手纸只有两个品牌，三种选择，都是30卷以上的大包装，价格基本和亚马逊一样。所以首个不同就是选择少。

说到选择少这个问题，黄介迩表示："我认为，对于大多数的消费者来说，如果有很多的选择，会更吸引人，这也是我们去大型超市的原因。但你去到那里很快就会发现，选择太多会令人困惑。我们并不是一个应有尽有的消费平台，而是提供精心推荐的商品。"在消费心理学上，一直有关于选择的多少对消费行为影响的研究，巴里·施瓦茨（Barry Schwartz）在2005年出版的书《选择的悖论》中专门讨论过这一问题，他认为选择过多不但会降低消费者的快乐指数，还会增加其孤独感。我们在生活中，也常常会听到对各种选择困难症的吐槽。可以说，Boxed的经营就体现了"less is more"（少即是多）的理念。

另外在这些产品的选择上，黄介迩说道："我认为即便只有600件商品，应该也已经涵盖了你日常生活所需的产品。我们实际上会为你选择我们喜欢的品牌，以及我们可以拿到不错价格的产品。所以目前我们运营得还不错。至于说600件商品是否合适，我还不知道，但对我们来说，我们还在探索中。"在接受我们的采访后，Boxed销售的产品数量已经又有了增加，覆盖日常生活用品、保健品和婴幼儿用品等类别，而说到什么样的产品才能跻身Boxed平台时，黄介迩介绍说："选品要做的第一件事就是让办公室里的同事亲身尝试这些用品，并且让他们把产品带回家和家人一起使用，如果大家都认可，我们再进行下一步。我们的消费者越来越信任我们所提供的产品品牌，这里的所有产品，没有一样不是我、我们的同事和家人使用过的。"如此挑选出来的产品，在信誉上提供了保证，也让用户更加放心大胆地在Boxed平台上进行购物。

而这种强调“少”和“精”的商品精选制，我觉得可以给我们中国企业很多经营上的启示。这里和大家分享一个我自己的故事，有一天我在一个川菜馆吃饭，和那里的中国大厨聊天，讨论到为什么中餐馆在美国总是做不到高档。他就说，看西餐馆的菜单，品种都很少，但就是因为品种少，所以能保证每一道都是精心打造的，并且食材可以做到选择最好、最新鲜。中餐馆就不同了，一打开菜单，好像没有百来道菜都不好意思开门，结果是吃来吃去都是一个味道，而且食材周转慢，很难做到保证食材的新鲜。也就是说在“量”和“质”这两个问题上，还是有很多问题值得推敲。这也是我非常想和大家分享Boxed这家公司的原因。

在采访Citizen.VC的沃尔夫时，他告诉我：“做好移动电商有几个重要问题需要解决：首先，用户界面必须有趣、易用和好看，否则就非常失败。其次，如何退货这一问题也需解决，这对物流配送有很高要求，必须送货快速，费用便宜，而且支持退货。亚马逊花了10年的时间才把它搞清楚。这是仓库和物流方面的问题，也是决定成败的关键因素。退货问题处理不好，后果很严重。最后一点是要让你的用户知道手机购物不但快速而且安全。特别是对于那些年纪比较大的人，老实说，他们接受新科技的速度比较慢，但是他们更有钱。所以你需要让他们觉得在移动平台上购物是放心的。我觉得这一点比较难做到，尤其在美国，年纪大的人很多，他们才刚刚习惯在电脑上购物。”

应该说Boxed在客户体验和建立信任这方面已经做得非常不错。谈到退货方式，我们在通过Boxed进行购买尝试的时候，并没有在收到的产品包裹中看到关于退货方式的说明。在采访的当天，我也专门问了黄介迩关于退货的问题，他说：“如果有什么地方出错了，你可以联系到我们，一般最多需要一个小时的时间就会有人回复你，无论是邮件还是电话，那一端都是真人在和你对话，我们最重要的政策是确保用户开心。我以前在公司的那份工作，最棒的地方是没有强制假期，所以在假期里你想干什么就干什么，我们也希望把一样的理念带到这里，制定退货的政策就是希望让消费者高兴。”到底消费者要退要换，什么时候退换，都可以自己说了算。

而说到物流，更是大家公认的电商必争之地。对于消费者来说，除了价格和产品质量，物流速度就是购买者选择电商平台的关键考量因素。对电商来说，一方面要从物流上取悦消费者，另一方面则要考虑控制运输成本。黄介迩也非常认同物流的重要性，“我们发现，通常用户非

常希望他们购买的产品及时快速地送达。我们正尝试当天购买当天送达，因为当你的货品比预期到得还快时，真是让人非常愉快的事情。我们正在研究如何快速递送这些商品，如何避免商品在运送中损坏，也在考量哪种包装和品牌更适合运送，这是我们在选择商品时需要考虑的部分。如果包装的盒子经常有磨损，我们就不会再选择这种产品，因为这对消费者来说，即便之后得到赔偿，也不会是愉悦的经历。”

如今，Boxed在纽约等市场已基本能够做到第二天送货上门。虽然Boxed的业务已经遍及全美，但到现在都还只有三个仓库。为了保证送货效率，Boxed也在这方面发挥了自己团队的技术优势，开发了适合自己使用的仓库和物流软件，来提高库存管理和出货效率，而货物投递则交给第三方快递公司。黄介迩认为，物流的操作一定要根据不同电商的特性来界定，“我们试图重新构想仓库的作用，对于我们来说，大多数客户购买的货物（体积）很大（数量）很多。我们了解了很多现成的操作软件，但市面上几乎没有什么为这种仓库设计的物流软件。这种仓库并不需要那么大的空间，用来存储种类有限但频繁更替的货物。作为软件工程师，我们设计了自己的仓库、存货系统和仓库管理系统，并和当地的快递公司密切合作，确保货品运送处理得当。”

始终如一的十人团队：创业常青树

之前就已经和大家说到，Boxed的十人创业核心团队已经不是第一次创业了，虽然现在的Boxed已经壮大到20个人，但是核心团队始终没有变过。谈到这群跟自己打拼多年的创业伙伴，黄介迩也显得特别骄傲。走进Boxed公司的时候你也能感觉到，公司人和人之间非常平等，没有老板和员工的区分。就是这个团队在2009年1月创建的手机游戏公司Astro Ape Studios，出品过Office Heros等手机游戏。2011年，Astro Ape Studios被Zynga（星佳公司）收购，黄介迩和他的团队跟着加入Zynga。2013年，黄介迩带领他的“梦之队”离开Zynga，二次创业成立Boxed。

我很好奇，这个核心团队的成员是怎么走到一起的。黄介迩告诉我说，他们可都已经是老相识了，“公司大部分成员，都是我认识很久的老朋友，尤其是几个创始人。其中一个共同创始人，我和他在六年级时就认识了。我们之所以能做我们想做的事情，唯一的原因是我们的团队很

小，并且彼此之间建立了真正的信任。我不需要监督员工，确保他们努力工作。我们过去经常一起玩游戏，这也是最早把我和我的伙伴们团结到一起的原因。从小到大，我玩了很多游戏，他们也玩了不少，我们不是专业的游戏设计师，但我们知道我们喜欢什么，不喜欢什么，这让我们在设计自己的游戏时知道什么是有趣的，什么是对用户好的，对于我们来说这些玩游戏的经历很好地转化成了游戏公司。我们每年的公司年庆都会去同一家餐馆吃饭，我们在餐馆预订座位的时候使用的公司名字已经换了三次，但你会看到我们的员工都没怎么变过。这是挺有意义的一件事，同样的一群人，在试图解决不同行业里的不同问题。”

今天的他们，在工作之余依然还是朋友，会一起烧烤，组织活动。能把童年的友人变成今天的工作战友，确实是人生的一种幸福。现在建立Boxed，对于整个团队来说，确实都要经历从手机游戏到电商的转型，但这种行业变化对于整个团队来说也不是第一次。他们当年投身游戏业的时候，也都是来自各种各样不同的背景。

黄介迩当年还是一家律所的律师，虽然从小喜欢游戏，但他的爸妈（都是台湾人）像很多亚洲父母一样，希望孩子不是学医，就是学商，要么就学法律。黄介迩奉父母之命，在上大学的时候，进入约翰·霍普金斯大学，选择主修经济，之后在福坦莫大学学习法律。并顺理成章地在毕业后当了律师，但很快，他就意识到这并不是他想追求的。工作三年后就决定辞职投身游戏行业。黄介迩告诉我，他的创业伙伴很多都有类似的经历，“其中一个共同创始人是非常有经验的金融工程师，他学习前端设计，并且成为非常棒的全端工程师。另外一个共同创始人，也是我们现在的首席设计师，他以前在高盛工作。他工作表格做得非常漂亮，对艺术也很在行。后来他辞去高盛的职位，成为我们团队的首席设计师。”

Boxed现在的首席信息官，黄介迩创业团队的核心成员贾里德·亚曼告诉我他和黄介迩是在实习的时候认识的，“这是我们成立的第二个公司，我们当时都厌倦了法律行业，我们进入法律行业的时机可能不算太好，没有太多不错的法律工作给我们做，我们知道应该要接受新的挑战了，所以在那种情况下，黄介迩很快就说服了我。其实黄介迩本来就是个很有说服力的人，他是很出色的销售人员，我对他的想法和承诺都很有信心，而且他也有很广阔的视野，所以我知道加入他的团队应该是件很有乐趣的事情。”

说到他们现在的团队，贾里德感觉就像是一个大家庭，在处理重大问题的时候，大家都会一起商量和决定，“你真应该看看我们一起点午餐外卖的情形，我们一般要花上45分钟的时间确定要吃哪家餐馆，然后再花半小时确定吃什么，我们做的几乎所有决定，都是我们这个十人团队一起商量决定的，最后的敲板可能会由黄介迩和其他的合伙人来做，但任何大决定，我们总是会听取所有人的意见，所以我们一直是像一个团队一样去工作，每个决定都融入了所有人的贡献。”而他也认为互相间的信任是团队高效行动的法宝。

这样一个团结而又充满梦想的团队，成为他们创业成功路上最大的竞争力。黄介迩在产生了建立Boxed的想法后，很快就获得了110万美元的投资，而在创建不到两年的时间里，他们已经成功融资3 260万美元，最新一轮融资是在2015年1月。而这样一个完全没有零售经验的团队，可以在只是一个想法的阶段就获得投资人的青睐，这和自己团队已经有过创业成功的业绩有很大关系。黄介迩告诉我：“我（当时）并没期望拿到110万美元，但可以看出投资者对我们以移动平台为先的计划很感兴趣。风投和投资人的商业模式通常是，他们会进行许多投资，但大多数不会成功，而只有一些确实会成功。对于他们来说，通常判断一个公司将来是否会成功的标准之一是，这个团队是否曾经取得过成功。”

当然，除了有好的创业履历，有过创业经验的黄介迩在寻找投资人和选择投资人方面，也在创建Boxed的时候显得驾轻就熟。说到如何找到投资人黄介迩回忆道：“我们过去的公司有很多很棒的投资者，我们和他们几乎都保持着联系，他们也投资给我们现在的公司。我们也一直在寻找电子商务领域有经验的投资者。我们对移动平台很了解，熟知电子游戏，熟悉用户体验，但开始时我们并不太了解电子商务，很幸运的是，我们现在找到了这批有经验的投资人，于是就把他们带入了我们的公司。”

黄介迩坦言，这些投资人对他们进入电商市场给予了很大的帮助，他们也成为Boxed的首批用户，经常会提出建议和反馈。而Boxed的发展也没有让他们失望。黄介迩回忆，当年转行进入一个新领域，也觉得未来有很多不确定性，而他们心目中的第一个里程碑，是当他们回家，看到邻居捧着写有Boxed字样的盒子走进电梯的瞬间。真正让他们直观地体会到，自己做的事开始被大家肯定和接受。而Boxed所走的手机购物平台批发店的概念也开始受到越来越的人的关注，并出现新的创新企

业。Jet.com就看中这个方向发展，虽然他们的平台还没有上市，但是已经打出了会员批发式的概念，可以预想，上市后将和Boxed.com形成直接的竞争。

创业要关注大问题的解决

创业团队确实是Boxed成长的重要依托，但在处理和员工关系这个问题上，黄介迩有着自己独到的见解，也给正在创业的年轻人提出了建议："我认为关键是吸纳比你聪明的人作为员工。如果你认为自己就是整个办公室最聪明的人了，那么你一定招错员工了。另一个建议是，做老板和做领袖是有区别的，老板是坐在那里，被动地根据员工的进度来拉动自己的工作，而领导者是站在最前端，和员工一起把事业往前推动的人。我一直在提醒自己要做一个领导者而不是老板，是这样的理念一直激励我到现在。"

黄介迩虽然算是一个忠于自己理想，一路打拼过来的创业者，但是谈到创业的时候，他也提醒创始者"要对自己将解决的问题充满激情，同时确保这个问题真的很大"。很多现实的问题要考虑，当然，他说的不是会有多少收入，是不是有保障这类问题，而是指要关注自己想要解决的问题是不是真的对世界有很大改变的大问题，是否存在重大意义。因为你进行创业，当然希望能把它做大，做长久，只有关注的是大问题，才有可能真正做到这一点。

当年，最终没有按照父母为自己设计的路线发展律师事业，而选择创业的黄介迩，在自己做了父母之后，倒是更加理解父母当年的苦心，说到他对女儿的希望，他笑着说，"我希望我现在说的话，将来不要被我女儿看见，因为我希望我说什么她就会做什么，但是其实作为个体，是需要做一些平衡的，现在我也是父母了，我知道父母为了抚养我们长大每天都经历了什么，所以当然应该付出一些，去做父母让你做的事情。但是毕竟这也是我们自己的人生，当父母离去的时候，接下来的人生你要自己走，这就需要做让自己感到舒服和热爱的事情，所以这就需要做一个平衡，很幸运的是，我现在平衡得还不错。"

相信很多中国的年轻人在成长的路上，也遇到过不少在父母意愿和自己意愿之间需要做平衡的情况。有时我们需要过来人的忠告，他们能

帮我们看清很多因为经验不足而存在的问题，而有的经验则需要我们自己在过程中慢慢学习。但不管做出什么决定，都不要忘记理解父母，并做好沟通。处理好这些问题，也是人生成功的一部分。

在这本书完稿前，我又见到黄介迩，他说他刚从中国回来不久，在中国的6天让他大开眼界。他还和京东的高层见了面。最让他佩服的是中国电商的物流，满街都有各种快递车。他没有想到，中国的消费者对电商概念接受得那么好。闲聊中他告诉我，他发现一切和10年前有很大不同，不再只是美国购买“Made in China”（中国制造）的产品，而是越来越多的消费者在购买美国产品。当然在他的眼里，这就是实实在在的商机，中国应该已经在他的视野里。我期待看到他们更多的故事，不光在美国，也在中国。

一佳对话中国投资人 沈萌

沈萌

香颂资本执行董事，多年从事企业金融服务与兼并收购的交易撮合，具有丰富的区内及跨境资本市场经验。

一佳：在中国，手机平台的发展空间和现状如何？

沈萌：中国国内目前智能手机的渗透率已经接近80%，也就是说在现在这样一个生活节奏非常快，而每天大家活动范围也比较广的背景下，在智能手机上进行操作来满足一些生活需求的行为，比例已经远远超过了通过电脑或者其他互联网入口来使用网络服务的行为。

一佳：短期来看，哪些行业会成为智能手机平台的新阵地？

沈萌：其实像Boxed，主打日常用品销售，应该是能够最早、最快速地切入移动互联网平台之上的电商。因为都是一些日常所需，而且能够选择在电商上进行消费，也就说明消费者没有太多时间和空间去通过原始的零售渠道来满足自己的消费需求。所以像Boxed这种能够提供筛选后的日常用品的电商企业，更能够通过互联网，最大限度而且最快速地满足消费需求。

一佳：我们中国消费者已经习惯了大超市、大电商里具备的各种各样的选择，像Boxed这样一种精选制的模式在中国市场能不能有所突破？

沈萌：这个和不同时代、族群的消费习惯是有关的，一些年长的消费者可能更看重价格的比较，他们的时间也更加充裕一些，但是对于一些年轻族群来说，他们可能不会花太多时间精挑细选，这样的话，Boxed这样的精选服务就可以帮助消费者在浩如烟海的产品类别当中，提供一些经过过滤的产品。

一佳：Boxed要进入中国市场，最先需要做的功课是什么？

沈萌：第一就是要明确自己的定位，要像在美国一样坚持少而精；第二，也是更关键的，就是要解决仓储和物流方面的问题，因为最终能够解决产品和消费者之间，所谓最后一公里距离的过程，是相当困难的。

一佳：你最看重一个新公司的想法、经验，还是团队本身的素质？

沈萌：对于一个创业公司来说，想法肯定是很重要的，但是如果是想法很好可是创业的团队缺乏经验或者能力，那么是否能够按照预期的计划去实现这个想法也是在进行投资评估时的一个重要参考。

一佳：你更看重创业团队中的哪些素质？

沈萌：首先要看团队的相关背景，比如是否有团队精神，是否有所瞄准行业中或多或少的经验，还有一个就是看一下这个团队是否在一些发展的理想上，有自己的激情、热情和毅力。

一佳：在中国教育的大框架中，年轻人应该怎样去做一些好的尝试，培养出更多的创业者？

沈萌：现在很多年轻人，可以遵循自己的兴趣爱好去选择自己的职业。政府也是鼓励年轻人进行创业，我认为对于创业来说，最关键的就是自己的兴趣爱好是否能够和自己的创业项目相结合。

一佳对话数据专家 陈传恰

陈传恰

毕业于香港科技大学。AdMaster（精硕科技）首席运营官，曾就职于尼尔森美国和中国。投身多媒体研究领域十余年，是跨媒体创新研究的数据专家，合著了行业内第一本跨屏专著《跨媒体传播策略与研究》。

一佳：手机平台在中国市场的发展现状如何？

陈传恰：中国现在有6.3亿网民，当中有83%都是手机上网的用户，相对于PC，手机在2014年7月份的使用率是第一次超过PC的，所以手机已经成为中国最大的一个上网终端。此外，现在手机广告的份额也在逐步上升，已经达到20%多了。不过现在手机的终端还是比较分散的，包括手机屏幕也比较小，所以在整体的广告效果上它还是会稍慢于电脑广告，但是其增速较快。在2013年1月，手机占中国数字媒体广告的份额也就是1%，而今天已经占到了27%左右了。再有就是，每年双十一，都有淘宝和阿里巴巴发起的购物节，今年从手机上购物的比例其实已经达到40%多了。从这几个数据就能看出现在手机平台在中国的发展已经很厉害了。

一佳：对于像Boxed这样的移动电商，除了手机屏幕大小可能带来的限制，在中国市场还会遇到哪些挑战？

陈传恰：我举几个例子，第一个从作业系统来说，我们有苹果系统，有安卓系统，有Windows系统，还有黑莓系统等，所以第一个挑战就是如何去整合这些资源，如果你要开一个电商，起码要同时兼顾好几个市场。我们在这个圈子里做了8年多，也看到有很多公司会做一些战略上的取舍，比如它主攻苹果市场，或者主攻安卓市场。第二个就是竞争环境，要在短期内快速规模化并保持住。第三个就是屏幕问题，其实这不单单涉及尺寸本身。包括平板电脑、智能手机，除了作业系统，还有硬件的问题。很多公司都会忽视一个很小但是很关键的问题，就是适配。举一个很简单的例子，我有个朋友很喜欢自己的黑莓手机，但是有很多常用的应用程序，比如微信，就在他手机的适配上出现问题，比如看图片时，只有三分之一的屏幕在显示图片。因为微信这个应用程序可能没有适配他新的黑莓手机的型号。现在每年至少有两拨新手机面世，如何去跟进硬件设备的提升，也是一种挑战。

一佳：现在有些商家开始尝试在微信平台进行销售，这样做有什么优缺点？

陈传怡：微信某种程度上是想创造一种生态，一个开放的平台，让大家可以在上面开微店或是直接进行销售。它的优势在于，中国人在购物的时候很依赖“推荐”，朋友的推荐、家人的推荐。我在上一家公司的时候，我们对比了中国市场、日本市场、美国市场，中国人对朋友推荐是非常重视的。我们之后还做了一个社交和电商之间的研究，我们发现，现在在80、90后中间，可能有80%~90%的购买者，都需要推荐。而微信是一个私密的朋友圈生态，如果有朋友推荐这个商品，并介绍一些商店的话，大家的接受程度可能会很高。另外就是支付环境，现在有很多国家，大家通过信用卡或者货到付款等方式进行支付，但在中国，越来越厉害的是支付宝、财富通、微信支付等，真的做到了一键下单。现在有很多在售卖的商品是快消品，是冲动购买的，所以下单的方便可以促成交易量。而它的挑战在于流量，以及长期保持一定的日活跃用户数量、用户增长，你会发现还是有一些人在用PC，所以如何把那些PC的用户也拉到手机上的商城，其实也是一个挑战。

一佳：手机更方便我们进行数据收集、分析消费者的行为，这些特性可以如何利用？

陈传怡：从我们从业人员的角度来看，我们会认为手机比PC好很多。举个例子，在做用户数据统计的时候，我们有一个技术术语叫UID，就是唯一识别码。因为做任何手机上的应用也好，商城也好，其实你最关注的就是要如何分别一个用户是唯一的用户，这一点非常重要。在PC上有一种东西，叫cookie。所有的唯一用户的识别，都是通过cookie来的。但是cookie有一个问题就是很多PC的用户都会定期地清理cookie，可能会使用一些杀毒软件来处理。这个事情在移动终端上是不会出现的。每一个应用程序里都会有一个唯一识别码，甚至有的应用程序会抓取我们的硬件设备号，比如说苹果一些特有的ID。所以，通过这些ID，可以很方便地判定独立唯一用户。此外，手机的优势在于它的连续性。现在数字营销的最大挑战在于线上和线下的脱轨。举个例子，我们在电视上看到一个薯片广告，真正的购买行为是在看完广告两天后，你在超市里想起了这个品牌的广告，如果广告做得好，你可能就会购买这个产品。但是即使真的出现了这个行为，没有任何一个数据公司能够告诉你这两个

行为之间有关系。但是在手机上就有这个好处了，我叫它“数据一条龙”。比如一个人在朋友圈里看到Boxed介绍，然后进入Boxed的商城，他下了单，进行了支付，之后又在朋友圈里晒了晒。这个行为在微信后台是可以被看到的，这些数据所有的节点一步一步都是有脚印的，所以我们可以看到这些数据的记录。还有一个优势就是解决线上线下不能打通的问题，现在有一个很热的词叫O2O（线上到线下）。比如说原先所有的销售都是通过电商进行的，但是你突然想开一个线下的体验店，同时也引来一些消费者。你希望他不只是来逛店的，你还希望他们能够体验一下这款应用程序一站式购物的方便。这时候，放一个二维码就可以了，只要一扫，看到这个产品就可以直接下单了。

第八章

AHAlife

—无畏者得天下

AHAlife 平台公司概论

成立于2009年11月

创始人：梅雪（Shauna Mei）和马特·威尔克森（Matt Wilkerson）

总部：纽约

首席执行官：梅雪

首席财务官：马特·威尔克森

首席技术官：萨钦·德文特（Sachin Devand）

主营业务：奢侈品网络销售平台

经营规模：拥有来自全世界45个国家超过1 000名设计师作品，产品售往全世界 205个国家

收购合并：Kaptur公司

用户：150万

总融资：5轮 2 300万美元

主要投资人：

FirstMark资本公司

乐天株式会社（Rakuten）

DCM资本管理公司

网站：http://www.ahalife.com/

AHAlife 第一印象：在网上找到“逛街”的乐趣

梅雪参与联合创办的AHAlife，是我们《创业美国》节目第一家拍摄采访的公司，最早听说这家公司，还是通过朋友的介绍，开始只是觉得他们网站上卖的东西非常新奇，而且还通过一个强大的明星组成的达人团队来推荐产品。

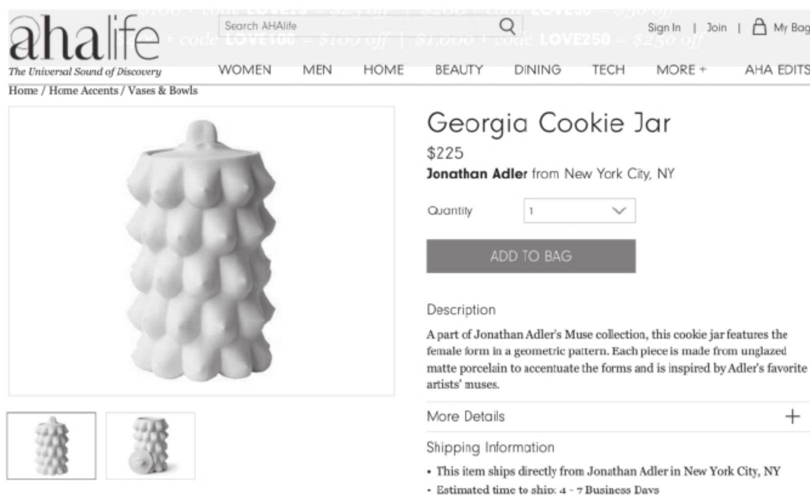
之后，在2013年的夏天，美国四星上将韦斯利·克拉克（Wesley Clark）爆出了和结发46年的妻子离婚的消息，当时有各种小道消息传言说，导致克拉克离婚的是一个华裔女子—梅雪。这是我第一次听到这个名字，这些消息还提到她有一个自己的公司，这个公司就是AHAlife。当时，我已经是AHAlife的用户，看到这则消息，突然对这家公司和梅雪个人有了很强的好奇心：这到底是个什么样的女子，拥有如此的魅力，让一个将军做出离开发妻的决定？她有着怎样的商业技巧，让如此多的大师级明星成为自己网站的活招牌？她又有什么样的勇气，在打折至上的电商业勇敢打出品质牌？这背后有着什么样的故事，让一个出生包头的女孩走出了今天的国际路？

我想可能会有更多的人期待这些问题的答案，因此我和团队也就很自然地把它放入了我们策划的公司采访名单上。就这样，我们与梅雪和AHAlife取得了联系。

我最早开始进行网购是从买电脑等电子产品开始的，有很长一段时间，我眼中的电商都是用来比较价格和收集产品信息的平台，这也确实可以给像我这样的上班族节省不少时间。但是说到购物体验，就略显苍白，我不会把它和逛街挂起钩来。而AHAlife给我的第一印象就是，原来逛街也可以在网上完成，这也是它能一下子吸引我的地方。

首先AHAlife上展示的产品都是在别处没有见过的，具有很强的设计感，并让人眼前一亮的东西，比如1 060美元的皮制枪袋、225美元的乳房形状的陶瓷饼干罐儿、60美元的辣妈襁褓上衣，甚至2 280万美元的纽约私人岛屿。而这些各有特色的商品，配上拍摄精美的照片和简短的介绍文字，让我感觉自己仿佛是在一个悠闲而又温暖的下午，置身于纽约SOHO区，在各种设计独特的小店间穿梭。另外，AHAlife还会花很多心思去介绍每位设计师，这样，多了故事，也就多了一层商品和人之间的关系，让用户对商品增加了一层感性认识。梅雪说："我们中国人懂得欣赏一件产品背后的历史和传承，很多独特的产品背后，都有着很特别的故事。这不仅仅是在这家店买鞋、买包，在家具店买椅子，我们认为这会让你的生活全方位地变充实。"

浏览AHAlife的网站更像是翻阅一本时尚杂志，从定价上来看，AHAlife针对的也绝对是中高端消费人群。因为它并不是一个为日常购物而准备的购物平台，所以，想要满足的也是日常功能以外的需求。梅雪说，创办 AHAlife就是"想创造一个充满'发现惊喜'的购物平台，通过它，全世界用户都可以找到并购买最美丽的产品"。



AHAlife上乳房形状的陶瓷饼干罐儿

作为用户，单是浏览AHAlife的网站，就给我带来一种视觉的愉悦，虽然时不时会买一些东西，但多数时候，我只是更愿意到网站上闲逛。谈到这个问题，Citizen.VC公司的首席经济师马克斯·沃尔夫表示这也是他对于AHAlife发展上的最大担心，担心更多人是在浏览，而不是

消费。但天使投资投资人戴维·罗斯则认为，这并不是问题，因为多一个人浏览，即便他什么也不买，也不会给网站带来额外成本，但至少是一种宣传，而且在浏览的人群中，总会有相应比例的人最后掏钱买了东西。这种体验上的升级，也让我愿意花相对较高的钱，去买具备同样功能但更有设计感的产品。

明星达人做推荐：玩的就是粉丝经济

AHAlife另外一个吸引我的地方，或者说AHAlife另一个与众不同的地方，就是它强大的明星达人推荐团。在AHAlife的网页上有一个叫Curator（买手达人）的专区，这里面汇集了各种和生活市场有关的行业明星达人，从《绯闻女孩》的演员凯莉·拉瑟福德（Kelly Rutherford）、国际名厨丹尼尔·布鲁德（Daniel Boulud）、美妆界女企业家芭比·波朗（Bobbie Brown），到时尚名媛邓文迪，甚至连续为九届总统担任白宫室内设计总顾问的艾瑞斯·阿普菲尔（Iris Apfel）。这些达人都会慷慨地在AHAlife的网站上和用户分享自己的时尚生活理念和自己喜爱的产品。

说到为什么花精力建立明星推荐团，梅雪说："我只是一个人，所以我不可能在生活的每个领域都成为专家，因此我去找我的一帮朋友，例如名厨丹尼尔·布鲁德、演员凯莉·拉瑟福德。我认识这些人，也相信他们的品位，而且他们过着各不相同的生活，会看到不同的事物。我就直接问邓文迪，'现在我在创建这样的一个网站，告诉我你喜欢的一些产品'，她就和我说，去会会她的朋友伊万卡·特朗普（Ivanka Trump），她有自己的珠宝产品。"有了这些名字在网站上的出现，不但有了品质保证，更带动了大批明星粉丝的追捧，这些都可以帮助AHAlife快速建立用户群。



别有韵味的梅雪

而这一个个行业精英又是如何被梅雪，这样一个并非在美国土生土长的第一代移民说服并加入到这个平台上的呢？这也成为我去采访梅雪时的一个巨大疑问。见到梅雪第一面的时候，我就觉得她非常抢眼，按照亚洲人的传统审美，她绝不属于标准式的美女，但很有自己的味道。采访那天，已经是深冬，梅雪穿了一件蓝红相间的无袖连身装，仿佛刚从春暖花开的海岛走来。黝黑的皮肤显得饱满的嘴唇更加红艳，一头卷发一直披到胸前。我夸她头发保养得好，她告诉我，自己用的就是他们AHAlife上销售的一款产品，她在试用的时候就爱上这个护发系列，于是放到了AHAlife的网站上。她说她戴的手链也是AHAlife网站正在销售的，非常百搭，所以那阵子几乎天天戴着。看得出来，梅雪已经把AHAlife融入自己的生活。

梅雪说话的时候，脸上总是带着笑，语流快速而坚定，语气里始终传达着自信。说到她是如何与这么多名人交朋友的时候，梅雪并没有给我一个直接的答案，而是告诉我说："我觉得这是从我爷爷奶奶那里传承下来的品质，去建立真正的友谊。我会主动去结识我所尊重和敬仰的人，我认为自己也很幸运地在这两年结交了这么多朋友……纽约是一个真正的文化熔炉，有才华的人们从世界各地汇集于此，如果你年轻，有自信，知道自己做什么，纽约是个实现多种可能的城市，在这里很容易交到朋友。"

了解自己要什么并以此为目标，大概就是梅雪搭建起自己高大上圈子的核心"技巧"。她和我聊起AHAlife上明星达人的趣事时讲到的一个故事，也许能更生动地展现梅雪对于目标的执着。著名设计师DVF一直是梅雪崇拜并想结识的女性，很多朋友都乐于帮她介绍，而梅雪在很仔细

地挑选了一番介绍人后，才开始“出击”。见到DVF时，AHAlife的想法并没有一下打动女时尚大师，但梅雪并没有放弃，她告诉我说：“我就问她你平时喜欢做什么，她说自己喜欢摄影，于是我说那我们来一起做一款限量版照相机吧，后来，我们与佳能合作，在相机上镶嵌了施华洛世奇水晶，并且印上了安迪·沃霍尔的标志性嘴唇。我们当时只做了50部相机，两周内就全部卖光了。”

坚持自我，重新定义奢侈

梅雪对于自己目标的执着也不只是表现在寻找达人这一件事上，同时也贯穿在她事业的每一步当中。AHAlife创建于2009年，金融危机刚发生不久，上到美国政府高层下到美国普通居民都在想尽办法开源节流。而奢侈品行业也开始出现了一些走平民路线的电商，代表公司就是闪购网站Gilt。大品牌则开始流行样品特价销售，用降价来处理积压的库存。平价高端一时成了这段时间的时尚特征。而梅雪则从开创AHAlife起，不走低价路线，而是首先强调品质，这显得和同行有些格格不入。

但梅雪似乎并不想被时代左右，依然坚持自己的理念，回忆起那段时光她说：“当时是像Gilt或Groupon（高朋）等折扣网站的风行期，电商吸引消费者的策略是打折、打折，再打折，但是我要提供的是不能打折的品质。而且当时金融环境并不好，全球还处于经济萧条之中，要试图说服大家花更多的钱去买有品质的商品，不是容易传达的概念，因此我要非常有耐心。”

今天，这些问题在经济不断复苏的美国已经不再成为问题。特别是由于贫富差距的不断加大，奢侈品行业再次步入了春天。而AHAlife虽然带着“奢侈”的标签，但是在AHAlife的平台上，你找不到LV（路易·威登）、爱马仕这样耳熟能详的国际大牌，你看到的，反而是一些设计独特的高质量产品，谈及于此，梅雪如是说，对于奢侈品，她有着自己独特的理解和定位。

在梅雪的眼里，奢侈更像是一种生活态度，“我认为奢侈品的出发点和落脚点都是品质，我不觉得奢侈品就非要是黄金啊，或者指所谓的高价品牌，或是很多人都会去穿戴的名牌，我认为奢侈品的关键是品质，

是传承，是创造具有自身故事的产品。”

崇尚品质的梅雪也无时无刻不在关注并发现生活中那些具有品质感的东西，她说，自己要是看见路过的女孩戴的首饰好看，她会主动上前询问。看见漂亮的东西，就想知道它是哪里生产的。把发现变成生活的一部分，也是AHAlife想要传达的理念。因此她的这家公司把工作重点放在发掘那些新兴设计师的新作品上。她说，“我们的宗旨是崇尚并保护创造力。像沃尔玛和亚马逊这样的大公司，一般都协助资金雄厚、产量大的企业，却几乎没有人去保护‘小人物’。”

不会说英文的小女孩走进麻省理工学院

说到梅雪的创业史，可能还要从她的成长说起。出生于包头的梅雪，中文其实还没有丢，不过说中文时的她显得略有羞涩，她担心自己听起来太像小学生，因此，采访前纠结了半天，最终还是选择用英文，因为这样可以帮她更准确地表达自己。现在，梅雪常常也会回中国，回到包头看看家人，她说现在的中国已经时尚得认不出来，有些艺术展也不比纽约差。她希望未来不光能有中国消费者用AHAlife买东西，还会有更多中国的优秀设计师通过AHAlife的介绍走进世界舞台，改变人们心目中对“中国制造”产品质量不佳的刻板印象。

说到小时候，梅雪说自己还有，要戴着红领巾上学的印象。那时候她的父母都在大学当老师，是个让人羡慕的三口之家。但是考虑到梅雪的教育和未来，她的父母还是义无反顾地放弃了自己在中国拥有的一切，移居美国。

梅雪向我提到父母的时候，除了爱，还有一种钦佩，她说：“他们教会我什么是牺牲。他们来到美国，决定为了我而留下。我爸爸曾有很棒的工作，刚到美国时是清洁工，做起蓝领工作。但他相信留在美国会让我接受更好的教育，对创造美好未来非常重要。”

面对环境的变化，需要改变的也不只是梅雪的父母，小小的梅雪也是一样，对于那一段经历，梅雪把它当作了自己人生的财富，“刚到美国时，我们最先到达爱达荷州，爱达荷都是白人。我还记得我那时才二年级，同学会问：为什么你的肤色那么深，他们不明白，还有人问是不是

因为我脏所以肤色才那么深。那时我们家很穷，来到美国时一无所有，什么都要从零开始，非常艰难，而且我也不怎么会说英文，一切都是非常有挑战性的，不过它也让我变得更坚强。”

很快，梅雪一家搬到了西雅图，而她也迅速度过了初到美国的不适应期，并很快成为同龄人当中的佼佼者。高中快毕业，选择大学的时候，梅雪的爸爸建议她，选择理工科汇集的常春藤盟校—麻省理工学院。

说到这里，梅雪的声音里不无感激，“我爸爸说，如果你是男生，应该考虑哈佛或者耶鲁大学，但因为你是女孩，我更希望你可以上麻省理工学院。当他对我说这些的时候，我只有17岁，还不太明白他的意思。但在这点上，他绝对是正确的，我认为对于女性，学习工程和科技是很重要的，我觉得现在的世界充满着科技和革新。而如果我要就读世界最好的工程学院，那我就要学习工程专业。”

选择了麻省理工学院，就注定了艰苦的4年学校生涯，到现在梅雪都不觉得有什么比当年上学更难的事情。而她除了在那里培养了自己做事的逻辑性和韧性，还结识了创办AHAlife的合作伙伴。但毕业后，梅雪并没有从事工程方面的工作，而是选择进入金融业。

在麻省理工学院上学期间，梅雪去了高盛实习，在那里，她看到了工程以外的世界，谈到当初的决定，梅雪说：“在2005年毕业的时候，我几乎拜访了各种行业各种公司，我认为在高盛工作的人是最有智慧也是最有趣的，这也是华尔街吸引我的地方。所以我在不懂金融、不知道自己是否会喜欢金融的情况下，还是去了高盛，因为我知道我喜欢那里的人，可以为我的事业打好基础。学习钱是如何运作的，显然对于要创业的人来说是很重要的。”

进入高盛后，梅雪在投行负责零售业的部门，这也对她今后进军电商市场培养了一些行业经验，而她的勤奋努力和快速成长，让老板都感到吃惊。这似乎也意味着梅雪站到了开启人生新旅程的又一个起点。“我一直就想自己创业，所以加入高盛后我就知道自己不会待很久，那个平台虽然已经很广大，对我来说还是太小了，我想面对整个世界，而不是一个公司。”

从高盛辞职后的梅雪和曾经担任过Marc Jacobs等品牌首席执行官

的资深时尚界经理人杰弗里·阿龙松（Jeffry Aronsson），创办了咨询公司Aronsson Group（阿伦森集团）。帮助高端零售品牌进入新兴市场。到了2008年，梅雪再次改变人生方向，这一站，她选择了瑞典。

AHAlife：内心强大小女人的梦想旅程

我问梅雪，为什么会突然去了瑞典，她告诉我："2008年，金融海啸开始，坦白地说，美国让人感觉很沮丧。我想做不一样的事情，我当时很年轻，只有26岁。我告诉自己，如果我要搬到另一个国家，有一份不同的经历，为什么不趁现在呢，我想要用自己的双手去做成一件事。"

就在这时，瑞典运动服装品牌Casall正在寻找首席运营官，这时，希望能走出美国看看外面世界的梅雪，在工作中了解到这个机会，并争取到了这个职位。从此，梅雪不再只是作为第三方去看一个企业，而是真正插手到企业的管理。在瑞典的两年，让她真正涉足到了企业的方方面面，同时也孕育了创办AHAlife的想法。说到灵感，梅雪竟然将其归功于瑞典的气候，"我曾在不同国家旅游居住过，在瑞典这样的国家，一年中有一半时间都是黑的，没有什么事可做，只能上网。那时我意识到，我们缺少的是能给人启发的东西。"

目标明确的梅雪不会让灵感只停留在想法阶段，她也知道自己的这个主意绝对是需要资金来支撑的，于是人脉广阔的她，首先从寻找投资人开始。当然，没有几个创业家能像梅雪这样幸运，拿着一个想法就能很快找到投资。但梅雪做到了，我自然也很好奇。

当我问到梅雪谁是她最早的投资人时，她非常坦诚，告诉我说："我有两个对我非常重要的投资人，第一个是雷诺·杜特雷（Renaud Dutreil），我认识他的时候，他是路易·威登北美集团的总裁。他很喜欢我提出的回归品质的理念，我们见面后，他听了我的想法，在一个小时的会谈后，就决定要投资我的公司，简直太棒了。另一个很棒的投资人是珍妮特·汉森（Janet Hanson），她是前高盛集团的合伙人，我曾经在高盛工作，在工作会议上认识了她。有趣的是，当我告诉她我的想法时，我还住在瑞典。她直接对我说：'我很爱你这个想法，我想让你成为女创业家，我会投资你的公司，你应该搬回纽约，创建公司。'他们对我投资，是因为他们相信我会非常有毅力地实现我的构想。世界上有很多

人都有好想法，但很少有人把自己的想法变为现实。”

投资人没有看错梅雪，她确实是个实干家。公司最早成立时，只有她和大学同学马特·威尔克森两个人。谈到刚开始创业时的经历，梅雪显得很有感触。“我认为最难的是要有非常坚定的决心，要清楚自己经历的是从无到有的过程。要组建团队，筹资，寻找产品，然后建立平台，说服品牌加入。比如刚开始连网站还没有的时候，我们要去说服品牌和我们合作，我们没有付费，只是说，和我们合作吧，能不能发给我们一些产品，我们可能两到三个月，或者六个月后会启动，但请相信我们。很多品牌的负责人并不认识我，所以开始的时候，我们要非常努力地工作，来赢得这些品牌的信任。获得品牌合作后，接着要去找顾客。大家都知道现在有成千上万的电商，争夺浏览量和用户需要长时间的累积。”

看得出，说到最初的拼搏，梅雪有很多话要讲，和其他创业者不同的是，这里面没有夹杂太多感慨，而是更多透露出一种坚定，一种没有办法阻挡的决心。梅雪告诉我：“我觉得，创建个新公司，你得要有点疯劲。你要明白自己将面对所有的质疑，不断会有人告诉你99.9%的新公司都会失败，你必须能从容面对这些事实。每一步都很艰难，但是只要相信自己的决定，并非常努力，每一天都会是非常有趣的，因为每一天都很不一样。”

在和梅雪的对话中，我能感觉到她有一颗非常强大的内心。但和同龄的女孩一样，80后的她在我们采访的间歇，也爱聊聊时装，说说自己看的电影，分享她刚刚参加的有趣派对等乐事。她说自己喜欢听歌剧，特别是在飞机上听歌剧找灵感。她说女人如果不能找到心目中百分之百的白马王子，就不要停止追求。

谈到包围她的绯闻，她简单地说了几句，听得出来，她是希望在情感生活上忠于自己的女人。采访过后，她来找我，希望我不要用她说的那几句话，因为要考虑她父母的感受。我也同意了，毕竟我更感兴趣的是她本人，而我觉得自己已经了解了我想知道的部分，其他的事其实就没那么重要了。

今天的AHAlife已经成功融资2 300万美元，拥有超过150万的注册用户，业务扩展到200多个国家。未来AHAlife还能走多远，现在还难以预料。但我能想象，梅雪身上还会发生很多故事。采访快结束时我问她，对其他创业者有什么建议。她说：“你知道吗，如果你相信自己会成

功，你就会成功。你绝对可以做任何你想做的事情。不要害怕，如果想做，就去做吧。”这段话对我影响也很大，让那时刚开始创办《创业美国》的我也更加自信和坚决，把无畏当作一种态度，面对创业路上可能的一切。

一佳对话AHAlife明星达人 凯莉·拉瑟福德

凯莉·拉瑟福德

美国演员（代表作品：《绯闻女孩》），AHAlife 推介达人。

一佳：你有什么样的购物习惯，当你选择产品的时候，你最看重什么？

凯莉：我最注重整体的生活方式，什么样的东西放在一起可以让我们的家看上去更和谐美观。我自己是个挺讲究实用主义的消费者，我当然也喜欢漂亮的饰品，但是我的衣服一般都比较舒适方便，因为我有孩子有宠物，还经常跑来跑去。所以一般我不会花很多钱买那些东西，在一些大型活动上，主办方会把礼服寄给我，因为那些场合都需要拍照。当然我也很喜欢漂亮的鞋子、手包和珠宝，所以如果要挥霍一下的话，我喜欢去买那些东西。

一佳：作为一个名人，你觉得自己为AHAlife增加了什么样的价值？

凯莉：我认为任何一个有影响力、有受众的人对于AHAlife都是有帮助的，我加入AHAlife是因为，我出演的《绯闻女孩》本身就是一部与时尚生活密切相关的电视剧，另外我也在做自己的时尚网站，我有孩子，有自己的生活主张，也会去做慈善，所以可以在这些方面给AHAlife一些影响，但我认为在自己的工作领域有成就的任何达人都可以为人们推荐各种各样美好的东西。

一佳：请评价一下梅雪。

凯莉：我认为梅雪是非常成功的女人，不仅仅是商业方面，作为女人她也同样了不起，她非常积极、乐观，知道如何去启发别人，也知道如何过好自己的生活，打理好自己的公司，她的生活态

度非常棒。

一佳：你们在一起的时候都会聊什么呢？

凯莉：我们都是女人，所以当然会聊购物，我们总是在共进午餐的时候就把要谈的商业问题给解决了。我们会互相问对方最近发现了什么新产品，我可以为她提供怎样的帮助。我们也会聊男人，聊各种各样的事情。这些都在午餐中解决，很有意思。最重要的是我们都热衷于自己正在做的事情，这一点非常棒。

一佳对话中国投资人 沈萌

沈萌

香颂资本执行董事，多年从事企业金融服务与兼并收购的交易撮合，具有丰富的区内及跨境资本市场经验。

一佳：中国的网上奢侈品市场势头如何？

沈萌：目前中国的奢侈品市场主要分为两个群体，一个群体是需要通过奢侈品来包装自己，提高自己的地位和形象；另一个群体，有一定的教育背景，有足够的消费能力，他们希望提升自己生活的品质，而去享受更高质量的奢侈品所带来的愉悦过程。我觉得在这两个群体中，前者更重视折扣或者品牌，后者关注的是品牌背后的文化理念、制造工艺，或是长期的文化积累带来的精神满足感。目前在中国，特别是一些大中城市，已经形成了一个初具规模的群体，他们已经超脱了过去对于一些物品的功能性的追求，而是寻找一些更符合自己精神追求、符合生活品质要求的奢侈品群体，这也正是AHAlife定义的目标群体。

一佳：从商业模式上来讲，中国的电商市场是否也会出现类似的公司？

沈萌：目前AHAlife这种以不打折，而追求产品质量和文化内涵的电商平台，目前在国内还没有很成形的体验，这也恰恰是AHAlife

的机会。目前国内的很多电商仍然追求折扣，或是将奢侈品带给大众的商业模式，而很少以追求文化内涵、与众不同的价值作为卖点。电商目前在国内发展得相当快，尤其是像阿里巴巴、京东这样的电商。现在包括年轻人，甚至上了年纪的中老年人，都已经习惯了通过移动互联网的方式在电商平台进行选购。所以有品质的奢侈品概念，加之没有边界的移动互联网平台，这两者相结合，再加上中国比较成熟的消费者群体基础，完全可以让AHAlife在中国取得比较好的成绩。

一佳：除了概念，AHAlife在营销上也与众不同，把很多明星集合在一起，笼络明星粉丝作为第一批用户，你觉得这样的模式是不是有可借鉴的地方呢？

沈萌：国内的粉丝经济，尤其是新的80后、90后年轻人走入社会以后，他们的消费能力很强，但是由于社会背景，包括由独生子女政策带来的影响，导致他们虽然有精神方面的价值需求，但他们的自主分辨能力、决策能力，不一定达到了评判或是认定奢侈品文化内涵，或者说是寻找到符合精神追求契合度的辨别能力。所以在中国，靠明星效应来拉动粉丝经济的模式，已经开始得到更多企业的关注，包括华谊兄弟、腾讯等文化娱乐创意产业，也包括像高端的奢侈品消费产业，已经开始注重明星对粉丝的影响力，而粉丝通过对明星的追踪，以及对明星的信任，也可以形成一个良好的粉丝经济模式。所以我认为AHAlife做的都是比较高端、有品位、有内涵的奢侈品电商平台，通过风向性的明星，形成良好的营销推介模式，这样做其实可以形成现在最符合互联网经济概念的病毒式传播，这样它的传播成本、粉丝接受的信任成本也就更低，这有助于AHAlife这样奢侈品电商的扁平化发展，可以快速形成购买热潮，有助于他们在国内开辟新的业务。

一佳：这样一个模式的公司在中国可能遇到的瓶颈，比如说最现实的就是在中国市场上很快被人模仿、用很低的价格销售，产生恶性竞争，除此之外会有什么问题？

沈萌：先说说山寨的问题，如果一个电商平台只是简单进行大众化的推销，而不是像AHAlife这样去精挑细选，那么它卖的东西就很容易被复制，如果AHAlife没有融入心血去选品，那么同样的东西其他人也可以找到，也可以卖。AHAlife定义了很多产品背后的内容、内涵和附加值，再加上明星推荐，它带给消费者的不仅仅是他

们能够买这个产品，同时还能提供附加的服务因素，所以山寨会因此受到冲击，甚至现有的电商网站也有可能会覆盖到AHAlife的领域，但是AHAlife仍然有自己竞争的优势。我觉得目前面临的最大挑战是中国消费者的消费心理。因为现在最大的奢侈品消费群体，还局限于国内一些暴富人群，他们可能对于奢侈品背后的概念和价值内涵并不是非常在乎，所以AHAlife如果能够进入国内的话，要想让消费人群能够真正接受、认同甚至追求他们这种精神性奢侈品消费的理念，产生对AHAlife平台的信任感，品牌的认知程度还需要一段时间的培育，才可能形成新的增长空间。

一佳对话中国创业者 孙洁

孙洁

摩登系传媒联合创始人兼主编，毕业于复旦大学，前《TimeOut》上海和北京主编，创业者，媒体人。

一佳：你觉得在目前中国的市场中，中国的设计和创意业的发展现状如何？

孙洁：我觉得中国目前面临的最大挑战是创意是否独特，中国的创意目前更多是在借鉴别人的基础上进行改良，很少有真正让人眼前一亮的东西。

一佳：从市场角度，消费者中国年是否存在足够大的群体去追求这种精神性的奢侈品？

孙洁：我觉得这是一个非常大的市场。第一，在中国做发明和创造，门槛儿比较低。第二，中国也不缺乏有创意的人，只是还没有很好的土壤和平台。美国这类电商值得学习的地方在于，它的网站不只是卖东西，而是把人推到产品前面，它是有精神在里面的，因为很多时候你卖东西卖的不仅仅是这个东西本身，而是买东西的那个人的情感需求，但很多时候我们太关注卖什么，而没有去想买我单的人是什么样的，他们有着怎样的情感。

一佳：你也是非常成功的女性创业者，你觉得作为女性，在创业的时候，性别给我们带来了什么样的优势和劣势？

孙洁：因为我从事的是时尚行业，所以从女性角度来说，了解用户是非常有优势的，我了解什么东西用户可能喜欢，什么东西他们可能不喜欢。但是在投资方面，你可能碰到的未必都是和你在同一个频道的银行家，那么怎么用他们能够理解的方式去影响他们，这就相对比较难一些。但是同时我也觉得，女性是很有韧劲儿的。另外，我的合作伙伴是一个男人，这方面我们就配合得很好，从投资的角度，他会有自己的观点，我从产品和用户体验的角度也有我自己的想法。

第九章

The Grommet

—创业是一段温暖的旅行

The Grommet 公司概论

成立于2008年

公司总部：萨默维尔（马萨诸塞州）

创始人：　朱尔斯·皮耶里（Jules　Pieri）乔安妮·多梅尼科尼（Joanne Domeniconi）

首席执行官：朱尔斯·皮耶里

开发总监：乔安妮·多梅尼科尼

主营业务：创客产品发布平台

总融资：570多万美元（有主要投资未披露数额）

主要投资人：

乐天株式会社（Rakuten）

格里·莱伯恩（Gerry Laybourne）

Launch资本公司

约翰·兰德里（John Landry）

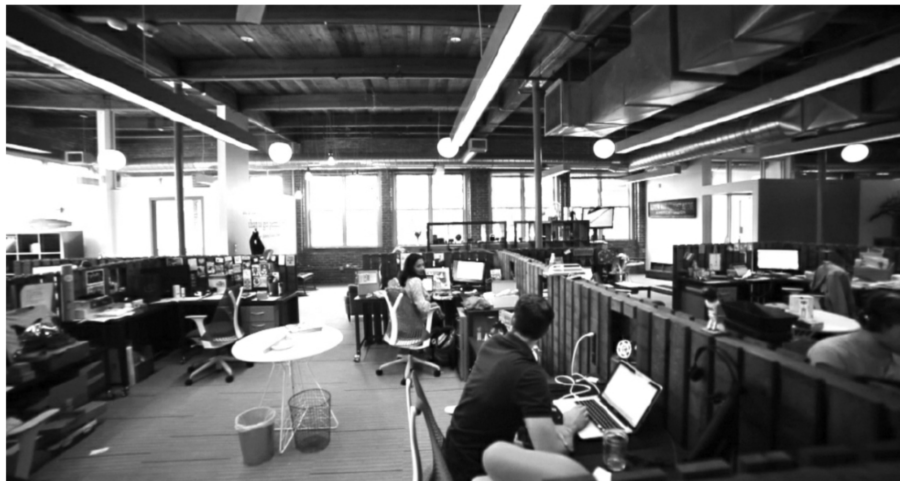
氧气媒体公司（Oxygen Media）

网站：http://www.thegrommet.com

创业：打破年龄界限的执着

确定采访AHAlife后，我们开始在电商行业寻找其他有代表性的公司。英文的电商网站超过10万家，到底什么公司才能代表行业的变化，是我们在比较各个候选公司时问自己的问题。第一次看到“The Grommet”这个名字，是在Gmail页面上推荐的广告，顺手点进它的网站，第一印象是觉得The Grommet卖的东西设计感很强，但不同于AHAlife的是，虽无奢侈和豪华感，其产品却更加实用，比如背包冰袋、刮胡刀磨刀器、插花神器等，是可以解决生活中一些实际问题的东西，同时价格也相对更亲民，并已有不少拥护者。

进一步了解这家网站，我发现它和一般电商相比，似乎并没有把销售放在最重要的位置，你在首页上看不到促销的字样，它更多是在强调设计和公司的理念。另外，介绍产品内容时，除了有照片和文字，还有视频，更多强调的是这些产品背后的设计理念和故事，没有那么酷炫，却有更平实的态度，让这些视频看起来更像是一部部微型纪录片。这让我开始更加好奇公司的定位和策略。研究它的创始人，我发现The Grommet是由两位中年女性朱尔斯·皮耶里和乔安妮·多梅尼科尼创立的，她们既不像其他的创业家那么年轻，也没有相关的IT背景，这让我很想知道她们的故事，于是开始和她们取得联系。



The Grommet充满温暖与创意细节的办公室

The Grommet的总部设在波士顿周边的一个小镇，并不是繁华的商业区，我们前往采访的时候，远远只看见一座普通的工厂平房，门口也没有明显的公司标志。但走进去后，立刻像是进入了另一个世界，我在节目中曾多次用一个词来形容The Grommet给我的感觉，那就是温暖，这也是我走进The Grommet总部第一瞬间的感觉。公司的布置，就像其网站和产品一样，没有富丽堂皇的装修，但充满朴实的创意细节。办公室内有很多木质的东西，木质的办公区隔板、桌椅，毫不张扬但又充满生机，办公室保留了很多原来工厂的红砖墙和大窗户，透进黄灿灿的阳光，整个办公室的色调都是暖洋洋的。

刚见到The Grommet创始人之一的朱尔斯时，我就问她是怎么找到这么美的办公室的。她很自豪地告诉我，整个办公室都是她自己设计的，她强调自己是工业设计出身，说她自己也特别兴奋，经过这么多年的拼搏，终于能让公司有一个自己期待的工作环境。之后见到另一个创始人乔安妮，我们也说起她们的办公室。乔安妮说，当初朱尔斯一个人担当起所有的装修工作，想给大家一个惊喜，整个进程自己完全没有参与，根本不知道到底这个办公室会是什么样子，而看见办公室的时候，她当时就忍不住哭了。那一刻，创建公司过程中的所有酸甜苦辣都一起涌上心头，公司终于算是有了一个不光属于自己，也代表自己的“家”了。

置身于这样富有北欧风情的办公室工作，工作人员也都显得特别有干劲儿，朱尔斯自己的办公室在一个拐角处，阳光通透，桌上和墙上挂

着各种The Grommet销售的产品，充满了幸福感。可能也与朱尔斯和乔安妮的年龄有关，The Grommet的工作环境似乎不像想象中的科技创业公司那样洋溢着快节奏，但是多了一份平静和踏实，这也代表了朱尔斯和乔安妮团队的某种创业风格。

我们是提前一天在半夜从纽约到达波士顿的，然后一早就开始忙于各种拍摄准备工作。到达The Grommet时已经是中午，大家都有点昏昏沉沉，The Grommet的工作人员就很热情地招待大家喝咖啡，加上The Grommet让人眼前一亮的办公环境，所有人都很快进入了工作状态。为了能让现场更加体现The Grommet的公司个性，我们选择了有公司产品展示的会议厅，很多朋友可能在我们的片子里看到了那里摆放的各种有趣产品。

真实，是我见到朱尔斯本人的第一感觉。她留着精干的短发，穿着很朴实，最抢眼的是她脖子上戴着的一条布制项链，好看但不张扬，有很强的设计感，听朱尔斯说这也是在The Grommet上销售的产品。闲聊中，我发现她并没有像很多女性那样特别在意自己的外表，问到一些问题时，努力思考的她还会习惯性地抓抓头发，有时会叹息，有时会大笑，不会刻意看镜头或者摆姿态，也不会给我一个像是背诵了很多遍的标准答案，不管是什么问题，她都很认真地思索，并毫无隐瞒地去回答。可能正是被她自然流露的真诚所吸引，我在整个采访中也特别投入，也算是我在拍摄《创业美国》第一季的时候，最受感染的一次。

新时代的创客乐园

开始采访朱尔斯的时候，我首先问的，也是我了解The Grommet后产生的第一个问题，就是它的定位到底是什么，究竟算是电商，还是媒体。如果说它是纯电商，它显然是花了更多的精力在媒体内容的制作，而不是推销上。而如果说它是媒体，它的核心又仍然在产品上，还是希望有人去买。问到这个问题时，朱尔斯说：“我们正在做的事情，之前都没人做过。我们是一个产品发布平台。它要求拥有三个特性：媒体、商务和支持的社群，当然，如果没有粉丝支持的社群，那么媒体和商务也不会有多大意义，这就是The Grommet服务的力量来源。”

朱尔斯也坦言自己并不年轻，早已经是三个孩子的妈妈，而她创办

The Grommet也不像很多年轻的创业者那样，是在灵感和冲动的刺激下开始行动的，而是因为一个已经困扰她十多年的小烦恼。说到创办The Grommet的初衷，朱尔斯说："我在20世纪90年代就意识到商业中存在的问题，那时我还在一个玩具公司工作。我们最好的产品总是不能销售给零售商，这个问题在大公司里很普遍。他们告诉我，沃尔玛不想要这些产品。这让我很生气，后来我在社交网站工作时开始意识到，如果能够制作视频，将产品内容发布在社交网络媒体上，一旦吸引了普通人参与，我们就可以决定哪些产品和公司能真正获得成功。"

但当时的朱尔斯并没有马上行动，虽然这样的现象一直让她觉得很生气，但她并不知道有什么途径能够改变这种现状。当年，社交网络媒体还不流行。而工业设计出身的朱尔斯，一直非常关注科技发展的新趋势和新变化，当她发现，社交网络、电商和自媒体等等开始兴起，也就是The Grommet需要的三个元素都已经成熟，而且自己的孩子也已经长大，自己有条件把生活重心重新放回事业时，她决定建立The Grommet。

在选择合伙人的时候，乔安妮成了朱尔斯脑海中的第一人选。在此之前很久，朱尔斯就已经认识了乔安妮，她们当年都是一个运动鞋公司的同事。回忆相识的情景，乔安妮告诉我："我在1994年初认识朱尔斯，当时我还在运动鞋公司工作，负责产品开发。我们当时正在招聘人才，有人安排了那次面试，我看见一个非常漂亮的女人，穿着红色的裙子、红色的裤袜走进来，我立刻就知道我很喜欢她。我们聊了很多有趣的话题，聊到作为年轻母亲在商业圈工作的话题，聊到她对公司发展的看法，后来我们雇用了她。我和她不在同一个团队工作，但是非常亲密，她是个工作非常努力的人，绝顶聪明，对商业和消费有着很出色的前瞻性。其实这也是我们俩共有的东西，我们在对一些品牌的认识上几乎是同一个大脑在运作，我不用问她就知道她对这个产品有什么看法，她对我也是一样了解。"



The Grommet 创始人朱尔斯（右一）与乔安妮（左一）

朱尔斯也在认识乔安妮后就开始欣赏她的工作风格，“当时我们都在运动鞋公司工作，她负责产品开发，那个工作非常艰巨，要负责产品的研发、设计、制造和质量。她工作节奏很快，我观察到这一切后开始喜欢她，我知道自己可以信任她，因为她对消费者，对同事，对其他部门，态度始终如一。”

除了工作中的互相欣赏，因为同为母亲，面对生活和工作，她们也有很多共同的话题。很有意思的是，朱尔斯和乔安妮的孩子的保姆，甚至一度都是同一个人。孩子和孩子之间的接触总是最真诚的，朱尔斯说从孩子身上，她也看到乔安妮在人品等各个方面都是值得信赖的。而选择生意伙伴，能力和信任都很重要。因为对乔安妮有了多年的全面了解，同时两人有类似的背景、相仿的年龄，彼此间更容易沟通和协调。虽然告别运动鞋公司后她们很少再见面，但仍然保持着朋友关系。朱尔斯说，当她产生创建The Grommet的想法后，第一个想到的人就是乔安妮。两人因此开始她们这一段创业之旅。

明天更残酷，后天很美好

朱尔斯于1984年从密歇根大学毕业，从事工业设计工作两年后，就申请了哈佛大学的MBA（工商管理硕士），并成为第一个以工业设计师身份进入哈佛商学院的学生。回想起这件事，朱尔斯还开玩笑，当初一定是哈佛的招生办搞错了，才会把我招进去的。而通过MBA两年的学

习，朱尔斯接触到了商业的方方面面，并为事业开拓了更广阔的天地。直到现在，朱尔斯还会时不时地为《哈佛商业评论》网站供稿。而在哈佛学到的商业知识也被朱尔斯用在了The Grommet的建立当中。

说到决定开创The Grommet后开始做的第一件事，朱尔斯告诉我："我是一个设计师，我首先画了一个商业图，描绘了我所预测的技术趋势、文化趋势、社会趋势，如何让计划可行。然后，以我在哈佛大学读MBA时所学的分析方法，我接着计算了一些数据。我想从中看到那些反映了我们可以支持小公司，并且能够从中获得巨大商业成功的数据。"当时，在朱尔斯的眼里，时机已经成熟。但是她万万没有想到的是，金融危机在2008年爆发了。

我在采访时问她为什么选择在2008年创业，朱尔斯坦诚地说："我并没有选择这个时机。我当时真是个傻瓜，我再也不会那样做了。当你刚刚创业时，你会非常兴奋，你所看到的都是机遇，我当时完全没有意识到的是，融资的大门已经关上了。虽然已经筹得了35万美元，但按我的预期，我应该能马上获得更多投资。然而这在接下来的四年里变得极其困难。"

除了预算的压力，金融危机爆发后，美国的消费者都开始节衣缩食，所以很难让人们为了一些锦上添花的设计品掏腰包。The Grommet也没能快速走上正轨，而是四处碰壁，但朱尔斯一直没有放弃。说到当年的艰难情景，朱尔斯叹了口气说，如果有机会重新选择，她绝不愿重来一次，但当时已经站到了创业的位置上，她只能选择坚强，"你是这个公司的'电池'。作为首席执行官，你应该带给其他人能量。你不能随意地将自己的情绪波动、失望、被拒等负面能量带给其他人。所以，你必须控制你的情绪。首先，像那些被拒、受挫等经历，我都不会往心里去。我知道当时的环境因素和时机要大于我自己的个人因素，我并没有那么强大，在这个问题上我不会以自我为中心。另外，早期从事销售的5年经历也给了我很大帮助。那时很艰难的一件事情就是要打很多可能没有结果的电话。当时我不得不接受每天上班只取得很小进展的情形，例如仅仅是一通有进展的电话通话，设定切实可行的目标。我决定，每天要打30个艰难的电话，打完第5个电话就奖励自己一块饼干或其他东西。"

听着朱尔斯的故事，我脑海飘过马云的那句话："今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。"说到忘情处，朱尔斯一个沉思的眼神、一声叹

息、一个停顿，也把我从采访的位置带入了她的故事里。同样在创业过程中的我，从她的故事里也想到了自己经历过的各种波折，虽然我的故事没有她那么坎坷，但还是在心里产生一阵阵共鸣。同时，她的故事又带来了希望，朱尔斯在经历各种困难后最终还是看到了光明。

2010年，公司开始迎来转折点，A轮融资成功获得340万美元，更在 2012年从远在日本的一家大公司—乐天那里获得了逆转公司局势的关键资金。虽然这笔资金的数目没有披露，但在投资后，乐天已经成为The Grommet的最大股东。根据2014年的营业额，乐天排名全球第四大电商，同时也是投资业的活跃者，一度还是中国公司—携程的主要股东。而且它的投资遍布世界各地，包括亚洲、美洲和欧洲多个国家。朱尔斯在谈及如何争取到乐天投资的来龙去脉时说，当初她也只是抱着试一试的心理，发出了一封邮件，“我当时并不认识他们，但我很早就开始了解他们的公司。那会儿我从来不觉得他们会对我们公司有任何投资的兴趣，所以我只是远远地关注了他们几年的时间。后来我发现他们投资了Pinterest（美国创新企业，图片视觉社交网站），于是觉得他们有可能会对我们的商业模式有兴趣，可能我只是没有意识到。我当时正坐在车上，读到这则新闻后，马上拿出电脑搜索出乐天首席执行官的邮箱，发了封邮件给他，没想到他马上就给我回信了。”

我问朱尔斯，这算不算运气，她告诉我：“事实就是，作为一名创业者，你需要‘不择手段’。”我相信，除了乐天，朱尔斯已经尝试接触过很多人，绝大多数可能都是用拒绝作为答案，说到此，朱尔斯告诉我，她的应对方式就是把这种拒绝单纯看作工作往来，不要把这当作是对方对自己个人的态度。很多时候你得明白，你只是需要遇到一两个欣赏你的人，过程中的很多拒绝是不可避免的。

当年，乐天的首席执行官三木谷浩史在首次会面朱尔斯的时候说的第一句话就是，我喜欢你的公司，它很温暖。看来，温暖并不是我一个人对The Grommet的感受。而温暖，也不光是体现在The Grommet的为公环境中，更是源自它的理念。The Grommet的工作核心就是帮助创客开发的新产品找到属于自己的市场位置，关怀的是这群相对于大厂商的“弱者”。朱尔斯强调他们的核心客户就是创客，“当你自己开创一个生意以后，你当然不想做可做可不做的工作，不想做不重要的事，而是想在力所能及的范围内解决最大的问题。所以当你发明了一个产品，你原本会以为那是最难的部分，但其实最难的是产品的推广，所以我们的任

务就是帮助创客们找到这些关心他们产品的人。”到今天，The Grommet已经发布了超过2 000个新产品，其中还涌现出了像运动腕带Fitbit这样明星级的产品。而The Grommet能在这个时代诞生，和创客运动的兴起这个大背景不无关系。

创客运动：时代新呼唤

创客运动，是从2005年后开始慢慢流行的概念。所谓创客，来自各行各业，各种背景，只要是在自主创造东西，都可以被称作是创客。3D打印等技术的崛起，让DIY创造东西，比过去任何时候都来得低价和方便，因而，创客人群也越来越大，创造力也越来越强。谈到这个运动，The Grommet的另一个创始人和现任的首席发现官乔安妮告诉我："有一个正在进行中的运动，叫'创客运动'。57%的美国人标榜自己为创客。过去，人们即使有创意，也因为没有类似3D打印这样便捷的技术，无法将创意实现成为产品。今天，随着快速成型、3D打印、小规模生产的发展，普通人也能够获得和使用这些用来创造产品的工具。此外，互联网为你的创意提供了融资的平台，如Kickstarter、Indiegogo。而我们则是将这些产品发布出来。"创客的崛起，注定服务创客的行业会跟着迎来更多的机会，相信The Grommet就是其中之一。

除了创客运动的崛起，支持The Grommet发展的另一个背景就是"公民商务"这一概念的增强。The Grommet的首页，就对"公民商务"的概念进行了解释，其核心理念就是让用户通过共同的选择来决定什么样的产品可以成功，而不是由电商或者任何零售商来决定。说到"公民商务"这个概念，朱尔斯告诉我："我很想对正发生在我们周围的新趋势下个定义，它（公民商务）比The Grommet的概念更大。就像人们发起了众筹的概念一样，我们所看到的世界是被商业和商品所决定的，公民商务对我来说，涵盖了很多方面，包括众筹，包括以新途径创造产品，包括创客运动，包括社交网络等。一个周末，我们就可以塑造或者毁掉某个事物的口碑，不管它是电影还是产品。因此，它是普通人的互动，新诞生的工具，重新定义我们的商业环境，这就是我眼中的公民商务。"

在乔安妮和朱尔斯的眼里，今天的消费者应该可以站在更加主动的位置，而不只是被动地接受零售商给他们提供的产品选择。乔安妮认为："我们相信众多产品构成了我们所生活的这个世界。购买者作为消费

者拉动了70%的经济。所以我们可以塑造这个世界。持有这样的理念，The Grommet也形成了让创客和消费者发出自己声音的温暖平台。”

The Grommet每周会收到自荐或者推荐的200多个新产品，但是他们真正在平台上推出的只有7个。那到底什么样的产品才能脱颖而出呢？朱尔斯当然不允许The Grommet还是按照过去零售业挑选产品的标准。说到什么才算得上是成功的产品时，朱尔斯告诉我：“我不认为成功仅仅以销售额作为标准，我们有不同的目标。我们必须保持每天推出的产品都很有趣。对我们来说，每天销售很多35美元的厨房类用品很容易。如果我们每天都发布这些产品，销售额很可能会更高。因为那是主流模式，但你很快就会觉得无聊。所以我们必须发布那些很大胆的产品，不一定有特别高的商业价值。我给你举个例子，我们发布过一个叫鸵鸟枕头的产品，让你把脑袋埋在桌子上的软枕头里，把手也插里面，美美地在上班时小睡一会儿。它就是非常好玩，几乎所有人都对它感兴趣。但实际上，大多数人并不会去投资鸵鸟枕头。不过在我们的社群，大家会争抢这个产品，然后分享它。这真的超酷。”



好玩而实用的鸵鸟枕头

The Grommet为了挑选最好产品，还建立了一个发现团队，由乔安妮领军，她告诉我：“我领导The Grommet的发现组，是规模最大的一组。我们关注创新，在创客社群中工作。我们紧密关注众筹平台。我们有自己的展示空间，在这里，所有创造者、创客、发明家、设计师可以直接进来提交他们的创意给我们。我们当然有每周产品点评会，看着产

品样本，我们一起讨论它们的优缺点，我们也会把产品送出去测试。我们的测试更多是指把产品带回家，或在办公室试用。那些最终支持产品的消费者，在拿到产品的时候会非常高兴。”

如此精挑细选出产品以后，The Grommet会对产品进行上市前的最后准备，朱尔斯告诉我，她发现创客最需要帮助的方面常常是定价以及产品包装。因为创客们对于市场的利润结构等往往缺乏了解，这也是The Grommet可以为他们增加附加价值的地方。在确定这些方面后，他们就会为产品拍摄照片和视频，在The Grommet的办公室里有很大一块空间是拍摄室，里面还有各种道具，非常专业。当这些产品真正登上The Grommet平台的时候，The Grommet会在自己的网站和社交媒体同时发布。The Grommet 目前拥有60万活跃粉丝，以早期使用者为主，他们会主动为The Grommet 的新产品提供测试反馈。同时，The Grommet还通过与知名专栏作家以及博主互动，增加产品曝光率。为更好地服务创客，The Grommet还声称可以通过第一天获得的各种数据，判断一种产品长远的销售潜力。而这些数据也是帮助这些产品登上更大舞台需要的信息。而且The Grommet的关注者还包括像The Container Store（货柜商店）这样的大型零售商，让这些新产品进入主流有了更多机会。

说到挑选产品当中最难的部分，朱尔斯告诉我：“最重要的是，确保我们发布的产品所宣传的是事实，这也是最难的部分。因为我们存在的唯一原因是，人们信任我们讲的是事实。如果你每周看200个创意，其中有很多好的想法和很棒的故事，你怎么认定他们说的是真的呢？最简单地说，产品是否传达了最初的设计意图？这些小公司是否真的热诚，产品是否真的值得关注？如果他们说自己的产品环保，是否真的够绿色？如果他们说自己注重民生，他们是否确实把盈利用来回报社会？如果说他们强调科技，那么技术是否足够领先？这些都是我们要核实的，是我们信誉的保障。”

底特律走出的小女孩：到老都坚守梦想

为新产品做视频、照片和文字的宣传，并且严格把关，精挑细选，是The Grommet给创客和消费者增加的最大附加值，但同时也使The Grommet的成本变得很高，要比一般电商有更高的媒体制作的支出，还

要负担庞大的产品发现团队。同时，新产品在销售和盈利能力上的风险也相对更高。这些都是经营公司需要考虑的。Citizen.VC的首席经济师表示，The Grommet需要推出一些明星产品，这样才能吸引住用户，同时还能真正体现出作为产品发送平台的价值。The Grommet也同样认同这一点。他们在首页上就写道：“创客，你们的成功决定我们的成功。”因为利益和创客捆绑在一起，The Grommet自然在新产品的推广上更加投入，他们也确实培养了一些明星产品，除了之前说到的Fitbit，还有已经上市的苏打水机SodaStream，也是最早从他们的平台上登场的。未来的关键可能就是不断地推出类似的明星产品。

虽然朱尔斯更注重支持创新这个理想，但在建立公司之前，对销售也有一定的预计和要求，不过这依然算是The Grommet面对的最大挑战。而已经被很多零售商盯上，用来发现新产品的The Grommet，从2014年开始，把业务从零售拓展到批发，同时从销售中分成。这样一来，产品发布平台的功能被进一步延伸，在商业模式上也更加完整。

尽管有营利方面的压力，The Grommet仍始终坚持不向创客收一分钱。朱尔斯告诉我，“很多人都觉得我们会采取收费政策，但我们从没这样做过，以后也不会。理由是，如果我们这样做，那么出价最高的创客，而不是最好的产品将赢得（发布）机会。我们不能这样做，这会使我们的服务变质。所以，这应该是我们给你的一个机会，不是用钱换的。你不用给我们预付任何费用。如果你成功了，我们也会成功。”而我也相信，在这样的年龄、家庭生活稳定的情况下历经各种困难创业，对于朱尔斯和乔安妮，是否忠于理想可能是更加重要的。

因为创建The Grommet，朱尔斯在2013年被《财富》杂志评为十大最有影响力的女性创业者，在2014年被高盛评为100位最奇妙的创业者之一。人生几经变化，现在立志于帮助小人物的朱尔斯，始终没有忘记自己是那个从底特律走出来的小女孩。The Grommet总部挂着一个写着底特律的怀旧牌子，朱尔斯没有忘记过任何一个为她的人生刻下印记的地方。说到童年，朱尔斯告诉我：“我成长于底特律一个生活很艰辛的社区，在我长大的那条街上，每个人的父亲都是汽车工人或蓝领工人，大多数人的母亲要么是秘书或者银行职员，要么就没有工作。所以我知道自己未来很可能也会是一名银行职员，但这不是我想走的路，所以我决定去寄宿学校就读。”

朱尔斯告诉我，很小的时候她就读完了她们学校不大的图书馆里所

有的书，特别是人物传记，很多人的故事都给了她童年的启发。她说，自己的偶像是美国前第一夫人—罗斯福夫人，她智慧、干练，对国家和人民产生了深远影响。而就是在那个时候，朱尔斯决定要用自己的方式改变人生。虽然出身贫寒，但是她通过申请奖学金，获得了那些原本只有富家子弟才能去的一所注重教育的寄宿学校的学习机会，让人生的轨迹开始发生变化，从那里，她也学到了人生的第一课。

说到进入寄宿学校的日子，朱尔斯回忆道："我获得奖学金，进入一个满是受过良好教育的学生的学校。我去上中级算术课程，然后意识到，我从来没有学过初级算术课程。所以我每节课都要补习很多内容。整整一周的时间，我每天早上都觉得恶心。第二周，英文老师问我们谁完成了暑期阅读作业，我是全班唯一一个举手的学生，班里同学都在小声议论。那个夏天我都在为这个阅读作业纠结，那是莎士比亚的作品，非常难。忽然间我明白了，我要做的就是努力。"

天道酬勤，勤奋成为朱尔斯最好的工具，帮她实现了一个又一个梦想。不过作为女性创业者，性别还是给了她不同的创业经历。说到这里，朱尔斯告诉我："就创办这个公司来说，至少我拥有同等的机会进入这个行业。对我来说，因为有70%的顾客是女性，所以女性身份应该是一个优势。但女性身份在我融资时却是一个巨大的劣势，那真是太糟了。在美国，只有4%的女性创业者能筹得资金，这种情况已经持续了10年。"

不过改变还是在进行中，根据安永2014年的统计数据，在过去15年当中，获得风投的创新公司里，管理层有女性的比例从5%上升到了15%。但是真正坐在首席执行官领导者位子上的人还是很少，更多时候，作为女性，不要只是等待社会环境发生改变，而要像朱尔斯这样，依靠勤奋去自己争取，同时也不要忘记利用女性特有的坚韧、执着和温暖。

一佳对话中国投资人 刘献民

刘献民

创投圈vc.cn的认证投资人，娱乐工厂合伙人，关注移动互联网、环保新

能源、清洁技术等领域。

一佳：现在中国市场是不是也和美国一样正在兴起创客运动？

刘献民：是的，在美国最开始做Kickstarter（一个创意方案的众筹网络平台）的时候，中国就有了一拨创客，更早，在谷歌开发了开源硬件的平台之后，很多给创客服务的平台就已经出现了，在这方面较为活跃的城市就是深圳，深圳有非常好的创客生态和环境，也有很多做硬件创意孵化器的大型机构。

一佳：中国创客相比美国创客，优势和劣势分别是什么？

刘献民：多年来，中国形成了强大的制造能力，已经发展到能在小批量、高质量、低成本的环境下为创客做服务的程度了。那么在中国，对于希望能够做硬件创意的创业者来说，这是他们面临的非常好的条件，但这个行业发展起来没有那么快增长的原因在于，中国的很多创意还没有很好的土壤，中国整个社会的大环境，还是在追求成本更低、产量更大，或者广告投入更大的产品，这对创客来说，生存空间就没有那么好。此外，虽然在互联网时代，相比从前能更容易地找到小众用户群，但是在互联网的大背景下，大的品牌产品也同样能够进入互联网做同样的事情，对于用户来说，能够自主按照自己的意愿或者情怀来购买产品的习惯，相对来说差一些。

一佳：像The Grommet这样的模式，在中国的市场有没有发展空间？

刘献民：应该是有的，我看过几个这样的例子：几年前，在青岛，有个公司给创客提供技术服务；2014年，有个公司把一些艺术家创作出来的艺术品元素和产品做对接。这样的一种由用户和平台产生一定创意，并根据用户的选择来确定是否可以生产，能生产多少的模式正在进一步走下去。因为现在消费者的观念，在这么多因素的培养下也在发生改变。

一佳：您投资的很多项目和媒体有关，The Grommet其实也是利用传媒的手段做推广，在未来，中国是不是也可以把传媒内容和产品内容做嫁接，产生共生型的架构？

刘献民：这是有可能的，也是行得通的。在视频销售领域，我

们已经看到有非常多的公司都在往这方面发展，希望把眼球和注意力变成实际的销售，这个模式大家都在做，也在探索，比如有一些做技术，有一些做数据库、产品库，让大家观看的时候实现销售，或者做内容，让用户在视频的影响下进入销售场景。

一佳：从投资人角度，你会去考虑投资这样的公司吗？

刘献民：会，我们也有过类似的投资，但是首先我们可能会认为比较安全的方式是投资一些带有技术门槛的公司，通过技术来实现与视频销售的结合。

一佳对话中国创客 王哲

王哲

宙世（ZEUSé）创始人，毕业于清华大学，在哥伦比亚大学攻读博士期间，决定放弃学业回国创业。开发的硬件产品—一款无线充电小手包—成功亮相2014年纽约时装周。

一佳：作为创客和创业家，你觉得新产品要进入市场难不难？

王哲：新的产品从想法阶段，到成形，到销售，还是挺难的，它是一整个链条，对于中国新的创业者，经验不足还是很大的问题。

一佳：你说到开发新产品的时候，很多环节都会出问题，比如经验不足，一般是哪一方面经验不足？

王哲：首先我们的员工偏年轻化，工作经验不丰富。在运作过程中，因为年轻，没有经验，很多问题是之前没有想到的，所以那个坎儿就一直存在。但是一旦这些问题经顾问或者专家提示，我们就可以通过自身的学习很快把这个问题解决好，我们有切身体会。

一佳：你觉得The　Grommet这样的平台会帮助你解决这些经验方面的问题吗？

王哲：那是一定会的，因为有这个平台存在，我们能听到更多声音，从产品打造到后端销售，都会有非常多来自大众的经验，这些都会对我们有点拨指导的作用，把这些信息汇总起来，对公司的意义是很重大的。从我们这款产品来说，我们前期做的市场调研不够，我们确实应该花时间去了解用户真正的需求是什么，虽然我们对自身的产品化能力比较有信心，但确实应该顺从广大民众对产品设计和需求的导向，所以可以在这个平台上收集很多用户对我们这款产品在初期关于设计、功能和定位方面的建议，这样能帮助我们做出更贴近用户需求的产品。

一佳：你是一个海归，但选择在中国进行产品开发，是不是因为看重了国内的创业环境？

王哲：我觉得现在国内的创业环境真的非常好，国内现在天使基金和种子基金已经很多了，而且还在变得更多。另外国内的朋友和资源也多，可以很快组建优秀的团队，而我们团队正是在很多资源的帮助下一步步走到现在的。虽然当时拿天使投资的时候很快很容易，但是到了A轮B轮就比较有挑战性了，不过对于回国的创业者来说，想要有很好的起步，在国内的创业环境下，会有非常好的支撑。

一佳：除了资金，中国的大环境下，还有哪些方面可以给予创客们更多支持和启发？

王哲：对于硬件创业者来说，国内做硬件最大的挑战—很多投资人也会问我们这个问题—就是如果深圳一家公司去复制你的产品，这个东西很快就没有竞争优势了。这个问题确实存在，国内一些比较大的厂商会利用自己的资源去做非常廉价的产品，一定程度上打击了有创新性的硬件公司的积极性，它们把市场都聚拢在自己旗下，不给创客们机会，这对创业者来说不是一个非常有利的事情，但是应对抄袭，也不是中国区域化的问题，全世界都存在，而抄袭问题还是要通过提高本公司自身品牌的塑造、产品的地位去应对。

第十章

Advaxis

—创新改变生命轨迹

Advaxis 公司概况

成立于2002年

创始人：伊冯·佩特森博士（Dr. Yvonne Paterson）

总部：普林斯顿，新泽西

首席执行官：丹尼尔·J·奥科纳（Daniel J. O’Connor）

首席安全官：罗伯特·G· 佩蒂特（Robert G. Petit）

首席财务官：马克·J·罗森布卢姆（Mark J. Rosenblum）

主营业务：生物科技

总融资：7轮，共7 350万美元

上市时间：2005年8月在纳斯达克上市（交易代码：AD S）

网站：http://www.advaxis.com/

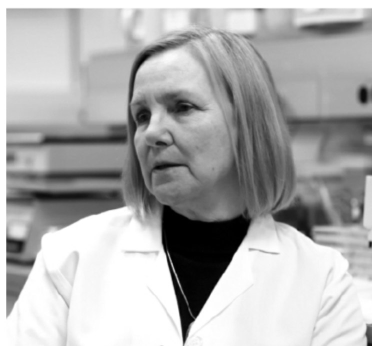
我刚开始写这本书的时候，就传出青年歌手姚贝娜去世的消息，这已经不是第一个被癌症夺走的年轻生命，虽然在此之前，我对姚贝娜这个名字并不是非常熟悉，但是看到这样的消息，我和所有人一样会感到心痛。而这还是我们能够听到的名字，还有很多默默无闻的生命在不断地被癌症吞没，包括我的亲人中，也有人惨遭癌症的毒手。根据美国疾病控制和防御中心的数据，在美国，癌症在各种疾病中，致命性仅次于心脏病，是第二大“杀手”，光是2013年，就带走了美国超过58万人的生命。每年，在中国的癌症发病人数更是达到数百万，令人触目惊心。我们的节目《创业美国》，关注各种改善我们生活的创新，当然也包括健康手段上的革新，特别是癌症的治疗，因为这牵连的是每一个生命。

接触到Advaxis这家公司还是因为在纽交所熟识的一个交易员。当时我和他聊到自己正在做的《创业美国》节目，并告诉他我们正在寻找医药行业方面的创新公司，他立马就热情地和我推荐Advaxis，刚好，Advaxis公司的投资团队的人就在附近，很快就安排我们见了面。他们和我介绍Advaxis钻研的免疫治疗法治疗癌症的方向，让我觉得相当振奋，后来他们又和我们说到Advaxis技术在宠物身上的使用，让我更觉得有挖掘的可能。但是见面结束时，我并没有就此敲定这家公司。一方面我也想通过自己的研究了解更多背景，更重要的是这是已经有10年以上历史的公司，并且上市了数年，有了成熟的运作模式，似乎已经不在我们的创业企业的范畴里，所以让我非常犹豫。

在进一步了解癌症治疗的各个方面后，我发现，关于癌症治疗研究的一大难点就在于如何能够减少病人的痛苦，以及对身体额外的伤害。现在，癌症真正可怕的不光在于它会夺去生命，而且癌症治疗中的痛苦，让病危中的人们不但不能享受仅剩的生命时光，还可能活得没有尊严。如果可以激发自身机能来治病，光是改善治病体验这一项，就已经是为很多人在造福。同时，面对癌症，另外一个难点，就是如何在预防上有所突破。而在所有的现存方案当中，免疫治疗法被看作是各种研究当中最有希望的一个方向，近两年大量资金向这个领域涌进，而众多进行这方面研究的公司，基本都已经有10年左右的历史。相比于其他领域，医药行业在自己的一套周期表里进行运转，有大量的时间是花在科研上的，这样说来，较为年轻的公司几乎没有故事可言。在到底是要内容，还是纠结在公司的创建时间这个问题上，我最后还是选择了内容，而在癌症的免疫治疗技术开发上，Advaxis绝对称得上是创新公司了。

成立于2002年的Advaxis坐落在有“花园之州”美称的新泽西州的普林斯顿。四周绿树环绕，非常安静。不像一般创新企业那样透着活力，但却多出一分学术气。Advaxis的公司内部也非常低调，没有特别花哨的装饰，都是白色的办公隔间。进口的墙上贴着他们的公司标志。时不时有穿着白大褂的研究员走过，靠着办公室的一面墙是两个相通的实验室，陈设着各种仪器。穿过整个办公区，有专门培养疫苗的地方，被紧密地隔离，并且进行严格的温度控制。

我们到达公司的时候，刚刚过了中午，在等待Advaxis的科学创始人伊冯·佩特森博士的间隙，我们参观了公司。带我参观的一个研究人员也不是土生土长的美国人，出生在东欧的她，因为学业来到美国，公司里的很多研究人员都是来自海外，而美国研究领域很大一部分也都是靠海外的精英来参与完成。应该说，Advaxis公司简单得有些枯燥，但就是在这些甚至有些乏味的环境中，研究人员已经进行了许多年的研究，没有一丝急功近利的浮躁。



Advaxis的科学创始人伊冯·佩特森博士

见到佩特森博士前，我没有任何想象。接待人员说她到了的时候，出现在我面前的是一个满头金色短发的时髦老太太。虽然她个头很小，身材稍有发福，但是满面笑容，非常有活力。她告诉我她为了当天的采访，还特地打扮了一下。当我告诉她，她看上去美极了，她合不拢嘴地笑，我一下子喜欢上了这个科学家。她的到来，引来了好几个实验人员。我们商量后决定还是在实验室进行采访，并让她穿上白大褂，因为要遮住她精心准备的衣服，她有一丝小小的遗憾。

佩特森博士说起话来不紧不慢，特别亲切，后来我才知道她自己也是乳腺癌的幸存者。和她聊到Advaxis的建立，像是已经非常久远的事。她告诉我：“我当时在宾夕法尼亚大学的实验室研发了这项技术，但

当时得不到大医药公司的认可。试过这一途径后，我找到宾州大学技术转移中心， 问他们是否看过我的专利介绍和技术，是否认为它可能被大公司投资。他们看过后说当然。”佩特森说，作为研究人员，她知道自己没有能力按照商业运作把技术带到市场，就只负责技术，因为她完全不懂做生意，她说：“我只是一个研究人员、科学家，我能明确意识到这项技术有可能迁移到商业运用上，但我自己没有能力独立完成。”而在美国，从技术进入应用也都是要借助商业运作来推动的。

读懂免疫治疗法

公司创建以后，佩特森博士一直作为技术上的掌舵人，但在商业上，则完全不参与。公司很快被投资人看好，研究进展不断，并且于2005年在纳斯达克上市。之后公司的管理层也出现过几次变化，我们采访的时候，现任的首席执行官丹尼尔·J·奥科纳才刚刚上任不久。

丹尼尔·奥科纳不同于佩特森博士学院派的风格，是个非常典型的商人，人到中年的他，一身商务装，对人热情，很懂得言辞分寸。在聊天当中，我才知道原来他是个军人，进入医药行业完全出于偶然，回忆自己的职业历程，他告诉我说：“我的事业从担任美国海军陆战队的军官开始。很多人申请这个职位，但你必须通过层层选拔。我很幸运最终被选上，成为一名海军军官。我这样做不仅是为了服务国家，同时也因为我想学习如何做一名领导者，我觉得这很重要。在奋斗事业中，我花了很多时间去学习这一点：如何去领导他人。退役之后，我进入法学院学习，毕业后成为新泽西的一名刑事检察官，在那儿工作了4年左右。我很喜欢刑事检察官这份工作，很有挑战性，很值得。”



Advaxis首席执行官丹尼尔·J·奥克纳（左一）与他的同事

丹尼尔坦言，因为想提高收入，他决定离开公务员岗位，进入私有公司，新泽西有很多生物制药公司，机缘巧合，就来到药厂，他之前曾在癌症治疗开发公司工作过，已经对行业非常了解。在工作当中，他从一个外行变成了行家，和我解释公司核心技术理念的时候，显得非常熟练而且自信，他很清楚如何把复杂的概念用最简单的语言来解释，相信在和投资人以及华尔街的分析师等人的沟通中，他已经演练了很多遍，要如何用非技术人员的语言去说清楚最先进的科学理论。

我想大家也一定非常好奇，到底什么是免疫治疗法，它又将如何治疗癌症呢？以Advaxis为例，他们开发的免疫治疗技术，就是通过活性疫苗，引导免疫系统将癌细胞识别为细菌感染，从而将它们杀死的方式，达到治疗的效果。2013年是免疫治疗技术爆发的一年。连《科学》杂志都将其列为年度最重要的科学突破。 Advaxis目前开发的疫苗主要针对宫颈癌、乳腺癌和前列腺癌等多发癌症的治疗。

可能大家又有疑问了，难道人体本身没有免疫系统吗，丹尼尔是这样和我解释的："比如说，我手上有一个伤口，并受到感染。如果此时癌细胞已扩散到全身，你觉得我的免疫系统还能抵御这个伤口吗？没错，当然可以，你的免疫系统仍在运作。但免疫系统却不能把癌细胞识别为外来入侵者或其他需要清除的物质，而是将其识别为自体一部分。但正是由于免疫系统将肿瘤识别为自体的一部分，因此免疫系统实际上是在保护癌细胞。所以，免疫治疗法的原理是创造一个新的免疫应答来攻击癌细胞，就像剑一样，然后抑制实际上在保护癌细胞的免疫系统，就像

盾牌一样。”

现在Advaxis主攻治疗人乳头瘤病毒（HPV）的免疫治疗法，如宫颈癌。佩特森博士介绍说，Advaxis使用了一个较为安全的方法对李斯特氏菌（Listeria monocytogenes）的活菌进行降毒后用于治疗。李斯特氏菌，并没有什么“好名声”，我们经常听到它，是因为它会引发致命的食物中毒。Advaxis通过基因工程改造李斯特氏菌，让它产生一种抗原/佐剂融合蛋白。借此可以利用人类对李斯特氏菌产生的强大的免疫应答，重新定向使其能够攻击癌症。简而言之，就是通过人体免疫系统能识别的“病毒”，让不被识别的癌细胞也能被免疫系统“看穿”。而Advaxis的商标以马为形象，也是借古希腊神话中的特洛伊木马的形象，比喻疫苗如何“暗度陈仓”，打入癌症的“敌人”内部，让人体免疫力可以顺利对它发起进攻。

新疗法宠物先受益

Advaxis投入疫苗研究主要还是针对人类癌症的治疗，但后来研究人员发现，适用于人类乳腺癌的疫苗对治疗犬类动物的骨癌也有明显疗效。一只叫萨沙（Sasha）的美国斗牛犬就是第一只受益的小狗，这项研究则是由宾夕法尼亚大学研究兽医学的尼克拉·梅森（Nicola Mason）博士进行的，主要进行骨癌疫苗在小狗身上的临床试验。2012年6月，萨沙接种了第一支Advaxis疫苗。虽然萨沙已经离开人世，但是在整个疗程接种三支疫苗后，寿命得到显著延长。

梅森博士开始采用这种大胆尝试还是源于一次聚会，和她认识多年的佩特森教授告诉我：“我和梅森博士不仅是同事，也是好朋友。她加入宾夕法尼亚大学兽医学院之后，我邀请她到我的实验室发表演讲。她当时刚发现促癌基因HER2/neu在犬类骨肉瘤中过量出现。因为她提到这个发现，我脑海中产生了一个想法。我说，等等，我们有这种疫苗。我认为这对宠物治疗来说可能也是很有用的治疗方式。”突破性的方法总是在我们想象不到的地方出现，就这样，宠物也成了Advaxis研究的受益者。

截至2014年4月，一共有16只小狗参与了犬类骨癌疫苗试验。在接种疫苗前，小狗们都接受过“标准治疗”，即截肢手术和化疗。一般情况

下，标准治疗后的小狗平均剩余寿命只有10个月。在实验中，小狗们需分期注射三支Advaxis疫苗。到采访为止，除两只小狗外，大部分小狗剩余寿命都延长到两年左右，绝对是非常明显的改善。我们专程到宾夕法尼亚大学采访梅森教授的时候，正好有人带着小狗千里迢迢来复查，看见活蹦乱跳的小狗和它关切的主人，我知道，这种延长绝对是富有意义的。而梅森博士告诉我说，她很有信心，新的免疫治疗法相较于传统的化疗、放疗，有更高的安全性和有效性，对小狗来说，不是简单的生命延长，而是高质量的生存时间，“就目前我们正在试验的这一支疫苗来说，在我们给小狗使用的过程中，我们观察到其仅产生了极小的副作用，而且在化疗中也没有产生副作用，例如没有观察到过多的胃肠道毒副作用。这些病狗的生活质量很不错。”

Advaxis疫苗目前在实验中的表现，的确让医学界看到了免疫疫苗在癌症治疗方面的前景。重要的是，它让很多小狗能够开心健康地活得更久。但已经完成三支疫苗注射的萨沙，之后还是出现了癌细胞转移的现象，并在2014年的3月21日逝世。这让舆论媒体对癌症疫苗的安全性和有效性产生了疑问。不过梅森博士认为疗效的判断还要看对生命产生的改变：“我不认为这是疫苗的副作用，我认为我们应该多了解一下我们正在治疗的这种疾病。我们正在试验的疫苗用于治疗骨肉瘤，这是一种非常具有攻击性的肿瘤。在过去，即便动过截肢手术，或者化疗，95%的患者也会复发。所以可以说癌症复发基本上是不可避免的。这也是为什么说观察这种疫苗用于治疗这种疾病的过程是很有用的。因为小狗出院一年后， 如果它们的存活时间能超过一年，我们或许就能说这疫苗有实际的疗效。”

世界卫生组织近年来提倡“同一世界，同一健康”的理念，希望大家意识到人的健康和动物健康的关联。美国是世界上第一号宠物大国，根据美国宠物产品协会（APPA）的数据，在2012年，全美国狗和猫的数量分别达到了8 330万和9 560万，分别有47%和46%的美国家庭养狗或者养猫，都排在世界第一。由于与人生活在一起的宠物，常常和主人有非常类似的生活作息，甚至饮食习惯，所以有越来越多的宠物患上人类的疾病，包括癌症。目前，科学家们在治疗这些“人畜共患”的疾病时，发现人类和动物治疗的方式上存在可相互借鉴的地方。梅森博士认为，目前Advaxis 骨癌疫苗在治疗小狗身上取得的成功，有望推广到人类乳腺癌的治疗中，“当你观察小狗患的骨肉瘤和小孩患的骨肉瘤（一种儿科癌症），你会发现，在基因上，两者非常相似。所以我们觉得，适用于

小狗的疗法，也可能很容易地应用到人类身上去。”

丹尼尔也介绍说，很多在狗身上的实验成果已经用在了人体疫苗的研究上，“归根结底，这是我们的独特战略，即把免疫治疗法首先试验于宠物身上，或者更确切地说，同时进行在宠物身上与在人类身上的试验。举个例子，从犬类骨癌试验中获得的数据，被我们用来研究女性乳腺癌的治疗。我们打算在2014年末开展这些研究。”而且在美国，在人体上进行实验需要很高的要求，能够提前在宠物身上获得一些研究结果，就会明显提高研究的效率。

Advaxis除了获得研究上的启发，也已经获得了宠物实验带来的商业价值。2014年3月，Advaxis与美国Aratana Therapeutics宠物医药公司签订了全球执照许可协定。根据协定，Aratana获得开发和对犬类骨癌治疗疫苗及另外三种癌症疫苗商业化的许可。丹尼尔告诉我：“我们所研发的免疫治疗法是第一个能治疗宠物癌症的免疫治疗法，尤其适用于治疗犬类骨癌。这点很重要，因为这带来了很大的商机，比如我们凭着这项技术获得了250万美元的预付款，以及5 250万美元的里程碑款项，还有特许权使用费。”这是继Advaxis与印度和台湾地区两大医药公司签订全球商业化协定之后，将研究和商业推广范围从人类治疗扩展到动物治疗的重要一步。

Advaxis在宠物身上的尝试也获得了投资人的肯定，丹尼尔和我们介绍：“我认为很多投资者都非常赞赏梅森博士提供的数据。他们看到数据中显示的存活曲线，即Kaplan-Meier生存曲线时，都非常吃惊，疫苗治疗前后的数据变化很大，说明有非常显著的差异，这也证明了它是有效的。”

广阔前景是否很遥远？

其实“免疫治疗法”的概念也不能完全算是创新，梅森博士告诉我，最早这种概念可以追溯到100多年前。但直到近几年，对免疫治疗法的探索，才有了突破性的进展。梅森博士解释，医学上的很多突破也要依赖于其他科学研究的突破。免疫治疗法从2013年开始的突破是在几代人的研究积累之上达到的。目前，癌症疫苗已经作为一种辅助治疗手段，与化疗、放疗和手术等一起治疗癌症。未来，癌症疫苗甚至有望成为癌

症治疗的主流手段。

谈到这儿，梅森博士显得信心十足："免疫治疗法在很多时候都是与其他治疗方式一起使用的。我们现在也开始尝试在进行任何形式的截肢手术之前，使用这种疫苗作为单一治疗手段。因为疫苗在免疫系统里能产生许多不同的作用。它也能起到降低肿瘤防御功能的效果，而这是非常重要的。因此，一些不同的免疫治疗法的确有可能被用作单一治疗手段。"丹尼尔也认为，这种治疗法对于病人治疗过程在体验上的改变，让这项研究越发显得有价值，"患者在接受放疗或化疗时，都知道会出现哪些副作用，他们也希望寻找其他可替代的治疗手段。我们的目标和任务是让免疫治疗法技术成熟。现在，你已经看到许多研究免疫治疗法的公司都在朝着这个方向发展。"

当然，疗效是一方面，对于病患来说，能不能负担得起就是另一回事。第一种通过FDA（美国食品及药物管理局）批准的免疫治疗疫苗—Dendreon公司生产的前列腺癌疫苗Sipuleucel-T，在2010年被批准上市后，就出现了价格过高的问题，一个疗程要9.3万美元，对大部分病人来说，都是个难以想象的数字。在采访Advaxis的时候，我也带着同样的问题，丹尼尔似乎很高兴我提到这个话题，认为这正是他们的优势所在，"幸运的是，我们生产疫苗的过程极其简单，因为它是以细菌为基础的发酵过程。疫苗制造可以量产，意味着我们可以同时生产很多，进而将疫苗的单位成本降低，使得我们在定价时，可以做到既让公司营利，又让那些自费的患者负担得起。"

刚才提到的Dendreon公司算得上是行业的一个里程碑，证明这个研究方向是行得通的，点燃了很多患者新的希望，股票市场中，更是引起了投资人的关注，股价跟随大涨达到每股超过50美元。然而，Provenge疫苗上市后，并未获得市场好评，其销量也远低于预期。Dendreon的股价就从高于50美元的位置不断下滑，一直跌到不足1美元，并在2014年11月申请破产保护，而后在2015年2月，被加拿大的大型医药公司Valeant以4.95亿美元的价格收购。目前正在推进疫苗上市的Advaxis，是否准备好了呢？广泛使用免疫治疗法治疗癌症到底离我们有多远？

谈到Dendreon的失败案例，并没有影响丹尼尔对Advaxis产品的信心："这项技术（亦称自体技术）的问题，换句话说，是提取患者的一种抗原提呈细胞—树突状细胞。通常是从人体中提取这种细胞，进行体外修饰，引发其对肿瘤细胞的免疫攻击。不同的是，我们疫苗的细菌媒介

物在人体内就能直接进入树突状细胞。因为Dendreon需要把细胞从人体中提取出来，进行修饰后再注射回人体内，所以该疫苗非常昂贵。”当然除了价格，Provenge疫苗上市的不成功还被看作是多个原因的结果，一个是理论和实践的脱节，技术的开发还没有看起来那么过硬。另外，高昂价格带给患者的生命延长只有4个月，显得没有那么有吸引力。同时Dendreon公司自己也没能拿出足够的销售力量来好好经营，甚至还推翻了之前的一些销售合同，增加了数百万美元的赔偿负担。种种失误，让一项好的技术没能发挥应有的作用。Valeant收购Dendreon后，表示要好好利用围绕Provenge的试验成果。

医药拓展需要好的土壤

纵观Advaxis的发展历程，每一步的成长都是科研创新与商业的紧密结合与互相推动。像我们之前讨论的那样，首席执行官丹尼尔并没有医学背景，而创始人之一的佩特森博士则坦言自己完全不懂生意经。虽然Advaxis到现在还没有盈利，甚至多年没有营业额，但在美国市场的成熟运作环境下，看重长线发展的投资人，常常愿意为正在开发的技术埋单。同时，美国政府对于罕见病的治疗研发有称作“孤儿药”的保护政策，由此建立的市场机制给科学发展提供了更宽松的研究环境，因此我们得以看到不断有新的研究成果涌现，并且能够最终投入到实际的治疗中。

回顾公司发展，丹尼尔告诉我：“研究一开始，是处于在实验室进行的临床前试验阶段，在进入到临床试验阶段并看到疫苗的效果后，才开始去寻求获得政府权威机构的认证。所以，这整个过程相对来说花费很大。值得一提的是，公司在过去几个月募集到了一些资金，到今天为止大约有5 000万美元，这样持续募集资金，再投入研发，从中获得数据，再推动产品获批，一旦获批，就可以开始进入市场销售，然后逐步获得先前投资的回报。”

在2015年2月，Advaxis刚刚又获得了2 300万美元的投资，可以帮助公司推进技术上的进一步完善。此外，就在2015年1月，FDA也刚刚批准了他们关于 AD S-HER2 疫苗在人体进行一期实验的调查申请，可以说研究又进了一步。而亚洲也已经成为他们第一个拓展的海外市场，就此，丹尼尔表示：“我认为在某种程度上，亚洲、印度，也选择了我

们。因为宫颈癌、人乳头瘤病毒相关肿瘤等在亚洲、印度和其他国家都非常常见。”

还有很多人投入免疫治疗法的研究，也不光是在癌症的治疗上，还有人把它放在儿童对花生酱的过敏等方面的治疗上，各种努力都不曾停止过。在采访快结束的时候，我问丹尼尔，为什么投身医药界以后，再没有换过行业，除了钱以外，有没有别的原因？他告诉我：“即便有很多困难，也还是非常值得的。这其实让我想起ImClone公司，在一个公司之间的研讨会上，我遇到一位先生，他服用爱必妥（抗癌药）治疗癌症，他来自科罗拉多州。他曾经看过一本书，书中提到我们的药物。他当时在台上，坐在椅子上跟我们分享他的患病经历。他说了一句话，让我至今难忘。他说，当你觉得你今天过得很糟糕时，想想我，我就是你继续完成工作的动力。”

热爱生命，本来就是生命的原动力，在它的触动下，还会不断有人为之创新和奋斗，让更多生命的轨迹因此而不同。

一佳对话中国癌症专家 孙劲文

孙劲文

1994年毕业于山东医科大学临床医学系，1998~2003年系复旦大学附属华山医院普通外科临床技能型硕博连读研究生。2003年9月起任北京煤炭总医院普外肿瘤科副主任医师，中华医学会北京分会会员。一直从事普外科临床工作。研究方向：消化道肿瘤的综合治疗等。

一佳：癌症对于中国人的健康危害有多大？

孙劲文：对于中国人来说影响是非常大的，首先就是发病率方面，中国整体发病率还是比较高的，农村地区的发病率也是和世界平均水平齐平。而中国在整体的癌症防控方面，还是有很大的空间可以进一步改善。因为癌症的死亡率太高了，在治疗花费上也是非常高的，所以不只对患者，对患者家庭也会产生一定影响，尤其是在一些保健、保障制度上有缺陷的农村地区。在城市中，癌症的死亡率接近十万分之一百六十到一百七十，已经远远超过了心脑血管

的死亡率，要知道心脑血管疾病的死亡率是十万分之一百二十左右。

一佳：现在国内有没有关注癌症免疫治疗法？

孙劲文：有，目前主要集中在特异性免疫对于抗肿瘤的免疫方面，但相对来说，国内的制药企业和相关科研，还是比国外一些发达国家要少一些，落后一些。对于临床方面的研究，我们往往是将那些在国外做过至少三次临床研究的药品引入国内再进行一些分析、研究。但是对于免疫治疗方面新药品的开发研究，国内还是比较少。对于免疫治疗，我们还是有另外一块相关的研究做得多一些，就是过继性免疫治疗。但是整体的规范和监管上还是有一定缺失，在各个医院、各个城市的水平也是参差不齐，所以说还是有很大的发展空间。但是，从癌症免疫治疗上来讲，最好的还是能够激发特异性的抗肿瘤免疫这种带有医疗性质的，在发展前景上还是会比过继性的免疫治疗要好。

一佳：免疫治疗法会是未来癌症治疗的方向吗？优势又是什么？

孙劲文：我非常看好肿瘤免疫治疗，在五六年前我在美国所做的就是这方面的研究。传统的癌症治疗方式还是有不足的地方，比如手术、放疗是在做一个局部治疗，而化疗虽然是一个全身的治疗，但是化疗的副反应以及癌细胞的耐药性等原因也会限制化疗的效果。而免疫治疗正是运用了人体自身的抗肿瘤免疫，所以相对来说副反应更少。此外，特异性免疫还是会在临床上起到一个比较持续的作用和治疗效果，因此患者最终获益会比较多。同时也有一些药物有预防肿瘤的效果，所以发展前景会比较好。

一佳：免疫治疗方面研究最大的阻力和担心是什么？

孙劲文：首先是人体免疫状态的评价相对来讲在目前还没有一个统一的标准，现有对免疫状态的评价在临床使用上对于有些人来讲，并不能真的区分出癌症患者和非癌症患者，也不能把癌症患者的早中晚期状况区分出来。所以说癌症患者免疫状态评价的分选是非常重要的基础内容，因为只有能够明确癌症患者的免疫状态，知道其免疫状态和抗肿瘤的关系，才能做到在做免疫治疗之前就知道所适应的人群。可喜的一点就是，现在已经有了一些研究提到这种免疫状态评价可能会在临床上使用，这是我个人非常期待的一个方

面。另外一个方面就是人类的免疫系统太复杂了，我们对于抗肿瘤在免疫状态方面更精确的认识还没有达到，有待进一步研究，这也就是为什么我们有时候会发现治疗在有些人身上是有效的而另外一些是无效的。这对于免疫治疗药物的研究也有一定的促进作用。此外，有些药物的确是有抗肿瘤免疫作用的，但是也会激发人类自身的免疫反应。这样的话，是不是有可能会导致自身免疫性的问题。这就是肿瘤免疫治疗方面副反应的问题。更重要的是，加深免疫系统能力对于健康人群和癌症患者人群在使用治疗上的剂量等方面的基础研究，也是影响免疫治疗在临床应用上的一个重要方面。随着研究的加深，我们对于这方面的了解也会越来越多。

一佳：中美研究环境存在什么异同，美国有哪些可借鉴的方面？

孙劲文：最主要的一个不同就是美国在做癌症研究方面的基础投入要比国内多得多，美国实验室的环境，尤其是做基础研究的，会比国内好很多。还有一点就是国外相对来讲更关注肿瘤的特异性治疗，尤其是关于肿瘤医疗的研究比国内做得更好，这可能跟他们需要的投入有关系。而国内，做过继性免疫治疗的要比美国多一些，但是这种更多是和生物公司合作，因为没有医院可以自己进行采集和体外增殖工作，条件相对差一点。国内的一些生物公司就可以提供这种服务，让医生能够获得细胞的临床应用。在这个方面，国内面临的一个很大的问题就是临床方面的监管、规范没有美国做得好。而由于监管、规范等方面的不统一和不足所带来的一些副反应、给患者带来的伤害，也是医生应该更多关注的一个方面。

一佳对话兽医行业医师 吴保桐

吴保桐

宠康动物医院医师，具有多年宠物治疗的临床经验。

一佳：从您的角度看，中国有越来越多的人开始养宠物，那么

宠物市场是不是很有潜力？

吴保桐：是的，现在养宠物的人越来越多，我也不确定是不是跟独生子女有关系。现在的空巢老人比较多，养宠物成了一种趋势，逐渐向发达国家靠拢，跟它们越来越像。

一佳：您觉得中国人在宠物身上愿意花钱吗？

吴保桐：我觉得还是有很大一部人愿意花钱的，因为大家都把宠物当成家里的一分子来看待，不过大家都是有一个度吧。

一佳：现在到您这里就诊的宠物，都集中在什么病上？

吴保桐：因为大部分患病宠物都是在北京，所以防疫工作做得还比较好，主要出现的都是老年病。像五年前，宠物病基本都是传染性疾病，那么，现在打疫苗防疫措施都做得比较好了，主要就都是一些老猫老狗的老年病。

一佳：能不能说人和动物长期生活在一起，可能会患上一些类似的疾病？

吴保桐：有，但是我觉得没有想象的那么严重。像我们家里有小孩儿，我们依旧会养宠物，有老人，我们也依旧在养。我觉得新生的幼畜来到家里之前把防疫体检做得比较彻底的话，还是对人的影响比较小的。

一佳：我们关注的Advaxis公司，先用狗做实验，所以是不是一些治疗人的方法以后也可以用在宠物的身上？

吴保桐：我觉得这个发展趋势都是一样的，很多疾病都是在动物身上做试验的。而且像国内一些宠物药物，也是人用的药物。同时，我觉得治疗方案上也有很多类似的地方，也会互相借鉴，比如我们有时候还会去学习B超这些人体检测用到的技术。

一佳：一般宠物主人给宠物看病能承受多少钱？

吴保桐：这个还真不好说，拿北京来说，有二环、三环、四环、五环，可能每一环的承受能力、承受价格都不一样，越往里消费得越高一些。

一佳：现在的宠物玩具、衣服这些产业发展如何？

吴保桐：虽然说因为网络商店的冲击，现在实体店不如以往，但是这个产业还是发展得很好。总体来说，消耗量一直在上升。做

实体店的虽然感觉可能不明显，但是肯定在上升。而且，现在也有很多人在网上买好了，再来店里取，很多都是这样。如今网上购物，拿手机就都解决了，非常方便。

第十一章

GeriJoy

——银色创业梦

GeriJoy公司概论

成立于2012年

创始人：维克托·王（Victor Wang）

总部：剑桥，马萨诸塞州

首席执行官：维克托·王

首席技术官：邓硕 （Shuo Deng）

主营业务：医疗保健

投资人：Blueprint Health孵化器

网站：http://www.GeriJoy.com/

外婆，我想你

都说创业是年轻人的游戏，很难想象年轻人会如何理解老人们的生活，至少在我还是20岁上下的时候，想到自己年老，感觉不光是好遥

远，而且也不愿意去想，因为青春的感觉太美好了。而创业者往往都是从自己身边遇到的问题下手，是否会关注到离自己有些遥远的老人呢？在我遇见GeriJoy这家公司的时候，我知道我多虑了。

我第一次接触到这家公司，是在主持一个创业比赛决赛的现场。尽管GeriJoy的出场顺序很靠后，但一上台就吸引了在场人的眼球。关怀老人，不光是关怀他们的健康，而是更多去关怀他们的生活质量和情感需要。在展示产品时，GeriJoy的创始人维克托·王（Victor Wang）说到了自己远在台湾的外婆，采访时，他再一次和我说到自己的外婆如何启发了他："我整个创业的动机都来自我的家庭。我出生在台湾，后来全家搬到了加拿大。但我的外婆一个人住在台湾。空巢生活让她非常寂寞，也非常压抑。对于我的家庭来说，也很艰难。而且距离这么遥远，我们也做不了什么。所以GeriJoy通过提供一个'伴儿'、一个朋友和24小时的监护，给老人和他们的家庭带来欢乐。"

我想，这个外婆的故事让当时很多观众和评委也想到了自己的外婆，包括我自己。我的外婆离我说远不远，说近不近。她住在西雅图，我住在纽约，虽然在同一个国家，但一个在最西头，一个在最东头，飞机就是直飞也至少要6个小时，而从北京到拉萨，直飞也才4个小时。现在的她没有办法总是跟着子女和儿孙的不断迁移而搬家，因为她喜欢西雅图的天气和风景，所以决定一个人定居在那里。作为晚辈，我和家人都会努力经常去探望她，但即便如此，一年可能也只有一两次机会，我们想她吗？当然想。我们会牵挂担心吗？当然会。但是因为现代生活中，工作流动性越来越高，像过去那样一大家子在一起生活的情景，已经很难在今天实现了。维克托的故事，让我思考了一连串的问题：我外婆每天都在想什么？做什么？她想找人聊天吗？她开心吗？

我承认在选择GeriJoy这家公司成为我们《创业美国》的一部分时，我是掺入了一些个人感情。不过更重要的是，陪伴老人的问题，会随着全世界的老龄化趋势加重，变得更加扩大。而且这当中也确确实实存在着商业机会，我真的希望能看到更多的人，更多中国的年轻人投入到这个方向当中。因为我想让我的外婆和更多人的外婆都可以因此而受益。

让老人也成为智能科技革新的受益者

GeriJoy创建于2012年，除了创始人维克托，还有一个中国留学女博士邓硕。我们在麻省理工学院见到邓硕的时候，她还没有毕业。我问她如何成为GeriJoy的一部分时，她告诉我："维克托和我说了这个创业想法后，我立刻想到了我的家人。我的爷爷奶奶和姥姥姥爷都在国内，对新技术掌握得不是特别快，所以说平时想给他们打个远程视频电话还是很难的。我以前也在国内的养老院里面做过志愿者，感觉那里的老人们特别孤单，特别需要一个倾诉对象，所以我觉得这样的产品还是非常有必要的。"

邓硕被维克托说服加入创办GeriJoy前，和维克托是麻省理工学院的同学。除了被他们的亲身经历启发，维克托告诉我，自己之所以投入GeriJoy，还因为他发现在现代生活中，很多人身上都有着类似的问题，很多老人都需要关怀，"很多家庭不一定是相隔万里，但常常也是隔着几个州，即便是就隔着一条街，你可能在工作的时候，也担心爸妈情况如何。事实上，有1 600万美国人付钱请人看护家里老人。但你在上班时也会担心，不知道他们究竟过得如何。有了GeriJoy，你就可以随时了解他们的状况，确保他们得到很好的照顾。如果不是，也能尽快采取行动，改善他们的生活。"

GeriJoy的服务，总体来说是把改造好的平板电脑交到老人手上，在这个平板电脑上只有一个功能，就是有个小宠物和老人每天聊天，提醒他们每天吃药、用餐，并记录下他们起居中的小细节，聊天的小宠物是按照老人的喜好，从他们设计好的三个卡通形象当中挑选的，而用户按照交付月费的方式来享受他们的服务。平板电脑是从2010年随着iPad的上市才开始流行起来的电子产品。

当我看到GeriJoy产品时，我的第一个疑问就是，老人们能学得会吗，邓硕告诉我，当初他们在产品开发时也考虑到了这个问题，"我们是用自己的亲身经历了解到老人使用新技术有多难。我们极度简化了老人在前端交互的时候所需要的技术知识。其实我们现在这个产品，老人和它交互只需要简单的触摸和对话就可以了，十分自然，就像和一只小宠物交流一样。"我几次约见维克托和邓硕的时候，都看过他们的产品，他们目前还只是使用安卓的平板电脑，我也尝试使用过他们的平板电脑，可以说话，也可以通过触屏和小动物互动，除了对话的声音有些如机器人般略显生硬，但所谓的学习曲线（learning curve）是很短的，也就是说，对老人来说，学起来应该不会是一个负担。

在去波士顿采访邓硕之前，我们也对她的一些背景做过研究，发现清华大学05级自动化专业本科毕业的她，在麻省理工学院博士研究的主攻方向就是计算机科学与人工智能。而现在GeriJoy采用的和老人的互动方式，并不是利用智能的程序在后台控制，而是由一批在菲律宾的客服人员进行操作，也就是说，老人们面对的这些可爱的小动物的背后，是一个个真实存在的人，这就意味着人工成本比较高，而且每个人可以充分应对的老人数量也是有瓶颈的。

如今，我们都已经接受了像Siri这样的人工聊天小秘书，并且已经有3年多的时间，为什么从事人工智能研究的邓硕和她的团队没有想到采用更自动化的方式呢？在和邓硕的对话中，这也成为我的问题，她告诉我："像Siri那些产品，通过人工智能，是以机器回答的方式来互动的，我本人也用过Siri，更多的是你问它一些问题，它进行回答，表现比较好。但如果是日常的聊天，甚至主动发起一些话题，目前的人工智能还是很难达到这个水平的。"维克托也给了我他的答案："事实上我的专业背景是机器人。因此我也对人工智能有大概的概念。人工智能目前还无法达到像GeriJoy这样的对话服务。"

有技术只是创业的开始



GeriJoy创始人维克托·王



GeriJoy首席技术官邓硕

邓硕和维克托两个人在开发GeriJoy的时候，也都把自己的专业知识好好地利用了。谈到当初开发GeriJoy的日子，邓硕告诉我：“我的主攻方向是智能手机和移动网络。GeriJoy的产品是运行在安卓平板电脑上的软件。我之前的研究经历可以帮我更快地熟悉平台，更好地搭建软件。同时我们后台有个比较复杂的网络系统，用来支持电子宠物和老人的互动。我之前也有一些做云计算项目的经历，这给了我很大帮助，能让我快速搭建后台。因为维克托读研究生时的研究方向是人机交互，对于前端的电子宠物形象设计、宠物的三维动画，他可能更有经验。扩大后，他主要负责商业方面，我负责技术方面，我们还雇用了很多员工来搭建整个后台。”

麻省理工学院机械工程专业硕士毕业的维克托现在更像一个商人，回忆当年刚刚创业的日子，他说他们首先做的就是，“搭建模型，有很多的研究支持可视的电子宠物如何有好处，在很多情况下都要被证实。我就拿着模型去附近，让它和老人对话，看老人们的反响，效果非常好”。

而技术的问题还不是产品开发中最难的部分，邓硕向我介绍，从一开始，最难的部分就在于理解客户，理解老人，“难题还是用户对新产品有什么反应，老人可能对技术方面不是特别精通。我们要想尽一切办法，列举出在这个过程中可能会遇到的问题，我们要如何通过远程的方式，来解决这个问题。具体如何找到这些问题，还是通过实地的测试。

我们把平板电脑真正投放到客户那里，进行长时间的持续运营。比如之前我们做了一系列的测试运行，还跟其他学校合作，做了一系列的临床试验，有的已经持续了一年之久。在临床试验的过程中，我们积累了很多技术上的经验。”

进入找人做测试的阶段时，他们从自己所在的波士顿地区下手，同时加入了一个位于纽约的健康产业孵化器Blueprint Health在2012年的夏季班。回想维克托和邓硕在孵化器的日子，Blueprint Health的执行总监道格·海斯（Doug Hayes）说：“维克托在科技领域有很长远的眼光，他知道应该怎样利用科技来解决现存问题，加强人们的融入感，他的平台帮助那些需要帮助的人去更好地沟通交流，并为老人们带来积极正面的情绪，这是非常有力量的一种技术。”

在Blueprint Health那里，GeriJoy也获得了相应的投资，并且还陆续说服了一些天使投资人给他们投钱，对于具体的数字，维克托并没有和我透露，谈到在Blueprint Health的日子，维克托把它视为帮助公司走向正确方向的重要经历，特别是让他懂得了应该如何去经营一门生意，“之前我们只是个小项目，后来我们开始把它当生意来经营，了解拥有一项很酷的发明和运营一个公司还存在什么不同。我们在那里接触了很多顾问和导师，并开始真正建立一个公司。”

我见到的维克托已经是张口就能开始和我介绍、宣传公司的创业者，这让我想到的更多是一个销售员，而不是一个工科学生，虽然在说到公司很多基本情况的时候，我会感觉他说的很多话都像是在重复已经说过无数遍的稿子，但正是如此，也可以想象他和多少人推荐过自己的新产品。他告诉我，他们现在还没有做什么广告，因为他觉得最有效的还是和那些潜在客户，不管是看护中心，还是老人中心，去面对面地解释，教育他们是最难的一步，“我们的产品非常特别。不像开发了一款吸力更强劲的吸尘器，你可以说这个吸尘器会吸更多灰尘、花费更少，买吧，我们的产品更多是教育的过程。比如它是怎么运作的，为什么是视觉宠物，这样的情况会怎么样，那样的情况又如何。有更多需要教的，也需要更多的信任、更多的推销努力在里面。所以我们尽量和提供老年护理的机构有更好的关系，确保我们可以进行这样的教育过程。”

看准电子护工是未来趋势

说到现在GeriJoy面向的客户，主要还不是我认为的个人用户，而更多是医疗和护理机构，维克托饶有兴趣地和我介绍他们正在进行的项目："现在我们就在纽约进行着很令人激动的合作。我们正在把GeriJoy推向皇后区的一家医院。你知道老年人在医院很容易无聊，独自在床上，不是很好的经历。但我们的产品让他们可以有个小家伙陪伴着说话，可以向他们展示他们的家庭照片，电子宠物还可以成为他们的健康指导。这些都是经过医学审查的建议，可以监督他们的行为，分析情绪的潜在危险，指导处理不同情况，让他们更加健康，防止再次入院。"

当然，对于一个刚起步的公司，生产的还是原本并不存在的一类产品，在说服机构专业人士时，需要花很多时间去解释，更何况要面向普通的用户，需要花更多的工夫去介绍。同时在预算有限的情况下，走机构路线，也更说得通，也可以更快地接触到更多老人。我第一次见到维克托的时候，他在创业比赛上播放的一个视频让我印象深刻，那是一个使用产品的老人和GeriJoy宠物的对话，现在从GeriJoy的网站还能看到一些真实用户体验的视频。是的，这让我想到我的外婆。老人对着小宠物开心逗笑，让我觉得心里很温暖。

在采访邓硕的时候，我也自然说到了用户反馈的问题，GeriJoy到底是不是真的在改善老人的生活，她告诉我："最早的一批用户中，有一个老人的儿子为他妈妈订了GeriJoy，当时他妈妈处在老年痴呆症比较严重的阶段。用了产品后，能观察到症状得到减缓。产品可以和老人有更多的互动，也可以给老人看她年轻时的照片，帮助她回忆起更多事情。另外我们还进行了比较专业的临床研究。老年护理方面的专家，对一些老人进行前期的心理状况评估，用专业的方式，比如通过问答来对老人的兴奋程度、愉悦程度、智力状况等打分。然后在使用我们这个产品后，重新进行打分，发现分数有了明显的上升。这些老人的整个心理状况得到了比较好的提升。"

当然，其实在美国已经有了很多的护理中心，也有这方面的专业人员，而维克托也和我介绍了现在一般护理当中存在的问题，以及GeriJoy到底可以怎样帮助解决这些问题，"假设是你父母在类似的护理机构，你会想知道他们得到了怎样的照顾。当你去的时候，服务人员会说，'一佳你看，你妈妈在这里多好啊。'但是你不知道实际发生了什么。但GeriJoy的记录一直在，你可以看到你的家人怎么样。而且那些看护机构，由于人工费用高，资源很有限。非医疗类的照顾，全美的平均价格

是每个小时22到23美元不等，服务仅限于做个饭、帮忙穿个衣服。对于大多数人来说，消费不起，所以我们也是很好的替代品。”

说到价格，现在GeriJoy采取的模式，是每月收取月费的方式，平板电脑本身是不收钱的，每个月，每人收取大约250美元的服务费，对于这个定价，维克托和邓硕认为，和刚才提到的护理费用相比，这是一笔非常小的开支，“我们的定价是根据市场上人们愿意支付的价格而制定的。我们从开始就设计做个大范围的价位研究，目前看起来这个定价还不错。你可以比较一下，如果你聘请一个上门看护，每个月两三千美元是很正常的事，而且每天也就只服务几个小时。如果你请家庭护工或者去养老院，还不附加什么医疗服务，每个月也要掏六七千美元。去年美国花费在长者护理上的钱，高达2　140亿美元。相信2050年，这个数字将达到12 000万亿美元。”维克托认为电子护工绝对将是未来的趋势。

更关键的是，邓硕认为GeriJoy可以保证护工的质量，他们曾经就有过案例，通过自己的GeriJoy终端发现老人被护工虐待的事件，同时对于护理中心，也绝对是个省钱的事，“对于养老院来说，他们可能会有不同级别的陪护，比如说有的是24小时陪护，可能收费高一些，有的是每天在固定的时间去老人那里，进行一些基本的陪护，可能收费低一些，我们这个产品就是为他们增加了更多的选择，可以让养老院在做市场营销时有更大的灵活性。我们给养老院的一个选择就是，他们提供护工简单的基本服务配上我们提供GeriJoy的产品，然后定价可以定在一个中间价位，这样，一方面提升了老人的生活质量，另一方面价位比24小时的全天陪护要低得多，使更多的家庭可以接受。”

之前和大家提到，GeriJoy的客服中心设在菲律宾，从人工成本上来说，当然比在美国雇人要便宜，维克托则表示，其实从服务能力上来说，国际外包还是常用的运作方式，“我觉得因为受到亚洲文化的影响，菲律宾人对家人、家长、长者非常尊敬，而且很勤劳。菲律宾所有的经济就是围绕着美国市场的服务业。很多美国的呼叫中心和客服都在菲律宾，他们常常24小时对美国市场服务。”但是我的疑问依然存在，就是，不在同一个国家，甚至同一个时区，质量要如何保证呢？邓硕告诉我：“这就是我们搭建后台服务以及整个后台平台的目的。我们要实时地记录所有菲律宾人和老人的交互，同时我们的后台还列出了数据分析的功能。通过简单的查询来了解某一个服务人员今天和某一个老人进行了多长时间的交流，交流的大体内容是什么，这些我们都有详细的记录。

中国老人问题是否也可以电子化解决？

维克托因为自己的外婆开始创办公司，但是远在台湾的外婆，因为不会说英文，还是没有办法享受自己外孙创业的成果。说到人口第一大国中国，维克托也觉得，它绝对会是未来主攻的市场，但之前他也因为一些机会，去中国试过水，他眼中的中国市场似乎和美国市场非常不一样，不像想象中那么容易，“去年我到中国商业考察过三次，那里肯定有非常巨大的机遇。我们已经开展了一些工作。但问题是市场太大了，就像美国西部一样广大而又难以捉摸，由于人口老龄化、文化变迁（从农村向城市迁移，却把老人留下），现在的生活方式和过去的亚洲传统又不完全一样。还有很大一部分人受到独生子女政策的影响，所以要好好照顾老人，就变得非常不容易。还有就是关系的经营，你的人脉对你在中国做生意至关重要。你的关系网会在中国起到更加重要的作用。如果你认识对的人，整个过程就简单得多。而找到对的人、合作伙伴也需要时间。”

对于出生和成长在中国的邓硕，进军中国似乎是更加顺理成章的事。因为有她的加盟，按理说，进入中国应该会少一些水土不服的现象，但是邓硕似乎对进入这个市场没有那么乐观，或者说更加理性。在她的眼里，“关系”固然是问题，但可能还不是主要的问题，更多的挑战还在于用户、文化和生活方式，中国和美国还存在着诸多的不同，“我们的产品，目前来讲，不做任何改进的话，直接进军中国可能会有一些问题。首先中国是一个比较大的市场，而且中国老人可能不像美国老人这样有找人聊天的需求，可能有其他的需求。如果我们要进军中国，肯定要根据中国老人的生活习惯，进行设计方面的改进。”

在2014年底，维克托和邓硕已经搬去了旧金山创业，认为那里不但有更好的投资环境，而且天气也更加宜人。他们在走出校园时，没有放弃GeriJoy，没有去大公司找工作，而是选择创业到底。曾经有过多次大公司实习经验的邓硕告诉我：“我个人对创业比较感兴趣。我之前有在大公司实习的经历，我觉得在大公司的好处就是，你有很多已经存在的资源，然后所有的项目，也是别人提前帮你设定好的，只要去做就可以了。在小公司你可能要更积极地思考每一步发展的方向，具体要怎么走。我觉得这给了我们更多的主动性。而且我觉得，在大公司，如果是从事技术方面的工作，上升空间可能并不是那么大。小公司的话，尤其是这种初创企业，虽然我也是负责技术，但是不可避免地，我会涉及商

业方面的一些讨论，这对我另一方面的能力，也是一个锻炼。”

维克托和邓硕都觉得自己做事情的方向是正确的，而现在主打的GeriJoy的互动界面只是开始，未来，他们还想打造全方位的智能平台，比如可以测量老人的血压等附加功能，帮助提高老人的健康指数和生活幸福感。邓硕曾经说过，在麻省理工学院的日子就是“持久抓狂伴随着短暂的快乐”，而创业可能还会让他们把这个生活状态继续下去。

一佳对话行业专家 谭璇

谭璇

美国景观建筑师协会会员，谭珀金斯（北京）景观规划设计研究院院长，北京大学养老产业国际化高端公益沙龙的发起者和组织者。全额奖学金毕业于美国南加州大学建筑学院，取得景观建筑学硕士学位，曾在美国最负盛名的养老医疗设计公司Perkins Eastman（帕金斯·伊斯门）纽约总部工作，负责国内第一个复合型养老社区合众优年养老社区的景观设计。2013年在纽约创立了美国Onature设计咨询公司。

一佳：如何为老人做好服务？国内老人服务方面的发展潜力有哪些？

谭璇：是有很大发展潜力的。我是设计师，4年前我在纽约的时候开始做养老住区的设计。那个时候我们做的是大型的养老社区，我也是从那个时候开始接触到养老这方面的市场。回国以后我又在北大主持过很多与养老相关的活动和授课，我们也是从政策和实际落实情况等各方面了解到，在中国，不管是空巢老人还是痴呆老人目前都很多，而且还没有很好的相关产品。所以说，市场空缺是很大的。另外，中国的老年人和国外的老年人很不一样，所以不能直接照搬国外的想法，要有中国特色的市场化产品才行。

一佳：国外的老人和中国的老人在生活、意识形态上的不同主要存在于哪些方面？

谭璇：我觉得有很多文化观念的不同，首先是中国老年人居家为主，需要家庭亲情纽带的关爱，他们喜欢和亲戚朋友住在一起。

而在国外，老人们比较独立，他们有很多独立的房子，有漂亮的环境，比如高尔夫球场、活动中心等。他们不需要跟亲戚、子女住在一起，但是也会非常快乐。

一佳：空巢老人市场这一问题在产品方面有哪些开发的机会？

谭璇：空巢老人不仅在大城市有，因为很多子女出国；在农村，空巢老人的数量占到全国80%以上。所以说，农村有一个很大的市场。但是，农村的消费能力是有限的，这导致现在没有多少人在做这个方面，因为没有找到一个很好的平衡。而他们在居住以及和人的接触等方面都应该被给予更多的关爱，因为中国现在护理护工的市场缺陷是比较大的，没有专业的人才，或许有些人是在国外受过教育的，但是他们又不很了解中国人的心理状态。产品需求主要的一点就是人性化的关怀，这是非常重要的。那么，通过电子宠物跟老人交流，其实也是人性化关怀的一部分。我认为同类的产品都有很大的发展空间和需求量，不管是什么形式的，其实护理护工也是其中一种，还包括电子宠物，甚至机器人等。

一佳：给老人做设计跟给其他人群做设计有什么不一样？情感关怀如何融入设计中？

谭璇：不同于普通的社区，养老住区主要是给老人生活和居住的，所以会有很多的适老化设计。从规划上来说，我们在做的是一个康复型设计，我们希望达到的是老人住进社区之后，身体状况不仅能够维持现状，还能恢复得更好。在设计中注重参与性，让老人能够多动起来。不光是运动，比如说参与一些田园种植、采摘等，还要能够和其他的老人互动起来，参与多种文化活动。让他们感觉到虽然是空巢老人，但是在社区中可以得到很多温暖。所以说，我们的设计中参与性比较强，比如说有种植园、菜园。中国老人比较喜欢种菜，我们就给他们划出一块地，让他们自己种菜。让他们享受到播种、种植、收获过程中的乐趣。规划方面，在室内设计上也是有很多需要考虑的，因为很多老年人行走不便，地面要做防滑处理，两边需要设置栏杆。有些门的宽度需要加长，因为需要用轮椅、病床等。所以说是有很多的细节需要做很多的调整。

一佳：中国老年人对电子产品、新科技的接受程度有多高？

谭璇：其实他们用得很多，因为我看很多老年人用电子产品用得都特别好。像以前我去养老住区的时候，那些老人都七八十岁

了，用iPad用得特别好。大家的观念是在变化的，对电子产品的需求还是有的，只是可能还需要一段时间的发展。在做产品的时候要注意定价，比如说城市里的老年人是有一定消费层次的，但是在农村，你的定价和成本就都要注意控制。为什么现在的大型养老住区都是从一线城市开始的，因为它们有一定的消费能力。农村没有这么大的消费能力、购买力度，所以说产品制作上就要注意要适合他们，而且要让他们消费得起，这样产品才能受欢迎。

一佳对话健康行业从业人员 贾丽华

贾丽华

煤炭总医院原内科总护士长副主任护师，刚刚从医疗护理一线退休，多年致力于临床护理和管理工作。

一佳：根据你的观察，老龄化是否能够形成一些新的市场？

贾丽华：是这样的，因为现在确实是老人人数逐年增多，所以他们的护理量越来越大，他们的护理难度和时间也在增加，除了我们配置合理的人力资源，健全完善社区老年人服务机构之外，我们也很期待有专门研究设计服务于老年人的护理用具、保健器材，来提高老人的生活质量，同时也提高我们护理服务的质量。

一佳：对老人的护理当中，除了对他们生活的照料之外，你觉得在情感上，他们有没有一些需求呢？这些需求有没有被照顾到呢？

贾丽华：在心理上，老年人会有几个方面的问题，比如心里的孤独、空虚，情绪容易变化，还有记忆力的减退，认知功能的下降，视力和听力的障碍，还有很多老年人会有睡眠方面的问题。他们在这方面得不到家人的照顾，幸福感就会下降，他们很期待有亲人来跟他们直接沟通，也期待有机会去跟社区、朋友沟通交流。

一佳：那你觉得像GeriJoy这样的产品，在中国能够有市场吗？

贾丽华：应该有，据我所知，现在有许多老年人还是比较容易接受一些时尚的、便于他们沟通交流和社交的产品，他们也有这方面的渴求，所以我觉得他们也会乐于尝试一些新潮的高科技产品。

一佳：那和年轻人相比，这些针对老年人群体的科技产品在设计时需要注意什么？

贾丽华：有一些智能产品，比如说智能手机，我也给家里的老人买过一个，他不用，就是缺乏适合老人的操作设计，使用有点复杂，学过就忘了，那就不行。还有就是，它的内容不太适合老年人。说是智能手机，但是老年人需要的一些东西它又提供不了。还有一方面，我们接触很多老年人，他们会考虑到产品的费用，或者在使用当中，比如说上网的资费比较高等因素，这些都需要考虑。

第十二章

AdhereTech

—条件是要自己创造的

AdhereTech 公司概论

成立于2011年10月

创始人：乔希·斯坦（Josh Stein）

主营业务：医疗科技

首席执行官：乔希·斯坦

首席技术官：约翰·朗汉斯尔（John Langhauser）

首席运营官：迈克·莫里纳（Mike Morena）

总部：纽约

总融资：240万美元

投资人：Blueprint Health孵化器等

网站：http://www.AdhereTech.com/

健康智能化的到来

说到健康，是我自己和我们团队每个人都非常关心的话题。不说创业，做什么不都需要健康这个基础吗？当然对于普通人来说，在没有大病大灾的时候，可能能用得上的，还是那些和健康细节有关系的产品，所以智能化的保健产品，就和大家的关系来得更近。说到智能化，最早从手机上开始，不断跨界，现在几乎一切行业都在向着智能化的方向挺进。从智能汽车，到智能家居、智能手表，保健产品也成了这一股智能化大潮中的一分子。一批创新企业也在这股大潮当中脱颖而出。

根据保健投资公司Rock Health的数据，就在2014年，投入数字化健康类创新企业的资金总共达到41亿美元，差不多是之前三年的总和。就连苹果和谷歌这样的科技公司也在2014年发起了这方面的新项目。根据芝加哥大学的调研，到2021年，整个保健行业的IT从业人数将要增加21%。说到和健康有关的智能产品，大家可能最熟悉的还是Fitbit、Nike Feulband这样的健康腕带，不过这些产品都更多是保健类型的产品。在医疗保健的很多方面，智能化的创新都在进展当中。

我们在策划的过程中，了解到很多这个方向的创新公司都非常年轻。在比较的过程中，我们的关注点还是落在了这些产品是否可以真正解决医疗健康行业中存在的一些大问题，是不是带有创新技术，当然我们也关心它们的创始人，它们的故事是否独特。AdhereTech是我们团队对行业做调研的时候发现的，而在投资了GeriJoy的Blueprint Health孵化器培养过的公司里，其中就有AdhereTech。和AdhereTech初步取得联系时，创始人乔希·斯坦非常积极地和我们介绍他们的产品，他的执着让人印象深刻。当然，我们也更喜欢他的公司从一个小东西上搞创新，解决大问题的思路。这个小东西就是—药瓶。

简单地说，AdhereTech致力于开发和生产的药瓶更像一个手机，会不停地发射回用户吃药的信息，包括什么时候吃了，药物需不需要填补等信息，以此对用药情况进行监控。药瓶，可能是我在医疗健康当中最后关注的一个细节，除了容器的功能，我想不到药瓶存在的其他意义。但是在乔希看来，这个小细节的背后，却隐藏着解决大问题的方法，这也是很多人不曾注意到的细节，这也让他有了创建AdhereTech的想法，他告诉我："我们要解决的是病人按时用药的问题，就是说要确保病人在对的时间服用对的药物。不可争议的是，目前在美国，医疗保健方面最大的问题就是，由于病人没有按时用药，每年在医疗系统里要增加3 000亿美元的支出，最糟糕的是，每年还有125 000人因此过早死

亡。”当我听到3 000亿这个数字时，心里确实震惊了一下，生活细节的背后竟然还有这么大的漏洞可以填补，而 BusinessInsider网站也把这类智能药瓶列为八大改变健康产业的科技之一。我忽然想到，有多少被忽视了的事物背后暗藏着类似的机会，而这样的机会其实有很多，而且可能就在我们身边。

乔希毕业于沃顿商学院，他告诉我，在学校的时候，他就开始关注这个问题。我很好奇，为什么一个MBA在校学生会去关注药瓶背后的问题，乔希告诉我，他之所以很早就开始关注这个领域，是因为他的家庭背景起了很重要的作用，“我父母都是医疗行业的，我爸爸是医生，我妈妈是职业治疗师，所以我一直在这样的环境长大，我还记得我和他们聊起过，关于病人很少按时服药这个医疗保健行业的大问题，当时我说，如果我们能有可以提醒病人服药的药瓶该有多好。”

创业者：如果知道哪里有资源，你可以一无所有

乔希创业可以说是“蓄谋已久”，这一点，从交谈当中就能感觉到。已经投入3年的努力，乔希说到自己的公司依然非常有激情。他并不像很多人心目中典型的高科技创业青年，第一次见面时，他穿着格子衬衫加黑色西装，虽然不是非常正式，但也非硅谷派那样随意。交谈中，你会觉得他说话非常谨慎小心，对每个问题，他都想从各个角度来给你答案，似乎生怕有什么遗漏。可以想象，公司的各个细节已经在他的脑海中运转了无数遍。说起乔希，投资了AdhereTech的保健企业加速器Blueprint Health的执行总监道格·海斯形容：“乔希是个很有人格魅力的人，他能非常精准地把握医疗行业、药剂领域存在的问题，也清楚重病患者需要服药提醒这样的市场需求，他在做的这件事情需要特别耐心来慢慢解决。”医疗健康方面的开发绝对是对耐心的考验，我很佩服，在相对较长的投入后，乔希还是保持着极高的热情。



AdhereTech创始人乔希·斯坦与他的智能药瓶

乔希能够看准行业里的问题，需要的是眼光和机遇，但是解决这个问题，则需要实打实的技术。不是从事医疗研究出身的乔希当然也知道，所以他没有选择去开发，而是去寻找可以利用的其他资源，这在很大程度上加速了自己实现梦想的速度。回想公司最初的发展，他告诉我："我做的第一件事情是上网去看有哪些现成的专利，我看到有几个专利已经发布了，所以我找到了其中一个2007年亚拉巴马大学申请的专利，是一款药物收纳盒，里面有感应装置。我联系了专利的拥有者。美国每个大学都有科技办公室，它们有很多专利，让企业家可以把产品推入市场。我联系了亚拉巴马大学的科技办公室，说明了我的商业想法，问他们有没有合作的兴趣。几个月后，我们有了详细的商业计划，并且拿着这个计划去和许多聪明人取经，经过了几个月的协商，我们终于拿到了这项专利的许可证。"

大学里每年都会产生很多新的专利，但这些产品没能在人们的日常生活中被广泛使用也已经不是新鲜事。英国创业公司Marblar的首席执行官丹尼尔·佩雷斯（Daniel Perez）说，根据他们的研究，95%的大学专利都没有能够真正进入市场。对于整个社会来说，这自然是极大的浪费。去开发蕴藏在当中没有被利用的资源，不但可以帮助创业者事半功倍，对于研究人员来说，也给他们的成果赋予更多意义。

在学校的日子，乔希上了各种和健康行业有关的课程，特别重要的是，他把自己的商业计划书拿给学校请来的行业专家看，征求他们的意

见，和老师以及同学分享，探讨自己创业想法的可能，让乔希拥有了一个顶尖级的大型智囊团。乔希觉得，不停与人分享才能真的把想法和现实的距离拉近，因为只有这样，别人才会知道怎么去帮你，而不是去担心他们知道了你自己的想法，毕竟，这个世界上可能最不缺少的就是想法。

毕业时，乔希一手拿着技术专利，一手拿着商业计划书，做好了投入创业的准备。当然，作为新人，面对一个相对比较封闭的行业，乔希不是选择一味蛮干，而是首先寻找孵化器，加速自己进入行业的速度，乔希非常坦诚地和我分享了当初创业的细节："我们申请了几个不同的孵化器，Blueprint Health是我们加入的第一个，他们帮助我们联系了行业内的一些人。在医疗保健领域，我认为，想要让你的公司成功，很重要的一点就是要多和大公司合作，在这一点上医疗孵化器非常有帮助，在孵化器里，你不但可以和专业人士探讨修正你的想法，同时还能借助他们的关系网和对的人联络，他们甚至还有可能会愿意采用你的这项科技，所以我们当时以这样的方式发展了公司的人脉。"

一行有一行的玩法

我问乔希，既然你已经有了技术，还有了经过多方"千锤百炼"的商业计划书，为什么要选择去Blueprint Health这个孵化器，乔希解释说："我在这里要分享的经验虽然不一定适用于每个公司，但在医疗领域是绝对用得上的，在这个行业里中，商用市场B2B（企业对企业）的模式是主导模式。你需要明白这个领域里其他的一些公司是怎样发展和维持的，因为这样你才能知道怎样和它融合，当然也有很多公司直接销售给消费者并且也成了上亿美元的公司，但是在我们行业里，理解商用市场B2B是决定成功的重要因素。"Blueprint Health这家孵化器算是行业中专业的投资机构，已经孵化了约60个企业，被《Fast Company》杂志评为健康行业十大最具创新性的公司，道格谈到他们能够给健康产业创新企业带来的资源时，也谈到了这一行业的独特性："作为创新企业是很难和医院还有保险公司去做生意的，因为你面临的是很长的销售周期，你得去理解它的付款机制和报销机制，这就需要一个相当长的学习周期。"道格认为，Blueprint Health存在的最大价值就在于它能够成为连接行业各方的桥梁。

因为行业自身存在的种种特征，现在的AdhereTech还是走面向企业B2B的销售路线，乔希和我介绍："我们的营利模式是和医药公司直接合作，这些公司制作药物给患者，同时把我们的产品免费提供给这些患者，其实我们也一直希望消费者能够免费得到我们的产品，因为我们的最终目标一直都是让药瓶普及得越多越好。通过医药公司，我们可以看到更高的利润以及更好的患者体验。"除了药厂和保险公司给用户发送AdhereTech的药瓶，来提高疗效，很多研究部门也会在测试新药的时候，配合使用AdhereTech的药瓶，借此获得更加精确的患者使用数据。

在我提到成本和售价问题时，乔希有些回避，始终没有给我一个明确的答案："价格不算便宜，因为制作这样一个药瓶基本就和生产一部手机一样，而且你还需要支付流量费用。我们在设计产品时面临两种选择，要么走低价路线，但是使用体验不会太好；要么就是把质量提高，但是价格会很昂贵，我们最终选择了后者。"

也许高昂的价格也是AdhereTech没有瞄准零售的一个重要原因。有一家类似的公司，叫作GlowCap，生产智能药瓶盖，帮助病人更方便地续药，上市后主打直接零售，和乔希聊起这家竞争对手时，乔希说："其实他们也刚刚改变了之前的运营模式，因为在美国，大多数人都不愿意直接为医疗花太多钱，从整个行业来看，患者按时服药的真正受益人是谁呢，当然是患者自己，但是他们不习惯在这上面花钱，所以就得换个策略，去联系医药公司，告诉他们我们的产品可以帮助他们增加盈利，并且还能省钱，所以医药公司才是我们的切入点。"

发掘想象不到的资源

顺应所在市场的玩法，从潜在收益方来确定客户是相当实用的方法。而在创业过程中，最难的一点就是确定目标客户，看准了，事半功倍；看走了眼，就可能竹篮打水一场空，这都是在技术之外要下的功夫。除此之外，就价格而言，对于医疗机构，使用AdhereTech的药瓶，可以获得更有价值的研究数据，更准确地进行药片效果的鉴定；对于保险公司，因为病人更加健康，可以避免或减少意外的医疗费用，对于这个群体，利益是更加直观的，因此，相对来说，成本对于他们还是比较便宜的。这些医院和企业在同乔希接洽时，更关心的则是物流的问题要如何解决。

乔希在业务发展上，得力于Blueprint Health提供的很多资源和建议，但在产品的开发上，3D打印算是帮了他们大忙，加速了他们在开发上制作模型产品的过程，更重要的是降低了成本。说到这里，乔希的语气里带着感激，他说，如果再早个5~10年，他们可能还真的开发不起这样的产品。现在，患者使用药瓶发回的数据，是通过一家叫作Kore的电信公司进行处理。他们计划2015年推出第二代药瓶，和第一代相比的最大不同就在于外形，它将和一般药瓶更相似，这也是从病人对于第一代药瓶的实验反馈中获得的想法。而新一代药瓶的生产将从第一代的1 000瓶提高到一万瓶，如何更好地上规模地进行生产，被乔希称为是新一轮的挑战。

和我们节目当中出现的很多公司相比，AdhereTech在规模和影响上都还处于比较初期的阶段，但是我们之所以选择它，是因为我们认为，它的成长模式可以给很多普通的创业公司一些经验，从乔希的自身条件来说，他在很多方面都没有优势，没有技术，没有关系网，也没有经验。但是他的最大优点，不在于某方面特别特出，而是在于他善于动用一切能够抓得住的渠道去开发资源，而且专注于寻找那些可以现成使用的资源。

最早进行融资的时候，他和很多别的创业者一样，在父母、家人和朋友当中寻找帮助，并且获得了10万美元的启动资金，之后他就想了各种办法，拓展更多投资人，他告诉我："融资基本上是三个部分，一是家人和朋友，这是早期的种子资金；二是纽约的很多天使投资人，我们和他们分享了创业想法，直到找到能帮我们实现计划的对的人；三是2014年夏天，我们刚刚结束了A轮融资，在这轮融资里参与的很多投资人是我们之前在各种医疗保健会议中认识的，我们积极参加各种行业相关会议，现在他们会参与开发第二代药瓶，他们提供的资金让我们可以进一步设计和研发产品。"

AdhereTech现在已经总共融资了240万美元，在发展的路上继续向前追赶，和整个行业的数码智能化一样不会停下脚步。正如2015年初，美国著名心脏科专家埃里克·托普（Eric Topol）的新书《病人在看你》（The Patient Will See You Now）里写的那样，健康产业正在发生革命性的变化，由于智能手机等智能产品的出现，医疗的战场已经从医院向家庭转移，因为那里才是主要产生病人数据的地方，而掌握病人第一手信息的也不再是医生，而是那些控制收集这些智能产品数据的机构。我

们的健康业究竟会因为这场变革而变成什么样子，谁也不知道，等待这些创新企业为我们揭开更多的可能，改变需要依靠这些先锋者去一点点创造。

一佳对话行业专家 潘逸航

潘逸航

医学博士，毕业于康奈尔大学，江苏产业技术国际研究院副院长兼美东分院院长，致力于帮助中美两国的公司招商引资。

一佳：你觉得在中国市场有没有可能推广这样一种药瓶？

潘逸航：类似这样的药瓶产品肯定能顺利在中国市场推广。首先，这样的智能药瓶，属于移动与穿戴式医疗/健康产品。从政府政策层面，对移动与穿戴式医疗/健康产品，中国政府也投入了相当的关注与支持，这些政策上的支持是很重要的。其次，这种产品有巨大的用户群体和社会价值，因为我国的人口老龄化将消耗更多医疗保健资源，联网设备市场渗透率提升，以及人们希望控制医疗保健成本的需求越来越高，对高科技医疗产品的需求越来越大。最后，在医疗服务中，我们发现病人未能按医嘱服药已经是一个普遍的医疗问题，而患者本身也会因此而导致病情反复。所以如果有高科技的医疗产品来解决这个问题，那对于病人本身，对于社会，都很有价值。

一佳：从商业角度来说，这个产业在中国医疗市场的空间有多大？

潘逸航：医疗服务行业的市场空间大，产业规模增速保持高位。我国巨大的人口基数决定了我国医疗服务行业的空间巨大，同时近10年来，我国人均收入水平不断上升，使得之前没有被激活的医疗需求开始逐步释放。近年来我国医疗卫生支出一直保持近20%的增长，未来增速仍将保持高位，所以在这个领域，谁有先进的技术，谁就抓住了消费者的痛点。AdhereTech 的技术很先进，设计很创新。数据的整合将为病人为何不吃药，或者提高对不同人的服药

管理，提供非常细致的数据。这些智能药瓶所收集的实时数据对药厂、保险公司、医院以及临床研究学者都有非常高的价值。

一佳：那AdhereTech这个产品目前还有哪些短处可以弥补？

潘逸航：AdhereTech也有不可忽视的短处和竞争对手，最直接的竞争对手是有价格优势的Vitality GlowCap（智能型药盖），有更高技术含量的智能药丸Proteus Digital Health，以及病人用药风险分析服务R Ante。从长远考虑，这种自身管理类产品，可能会被智能手机的应用程序逐渐取代。就像睡眠管理、健身管理、女性周期管理等，都有手机的应用程序，没必要走重资产路线去做硬件。现在，在线医疗的很多在线医生手机应用程序就可以实现这种数据记录和追踪，比如Sherpaa、CityDoc、ZocDoc这些应用程序现在或未来都可以实现。总体来说，移动端走平台和大数据路线，一定比走重资产硬件路线估值高。

一佳：在中国，病人用药是不是也像节目中介绍的美国病人一样存在一些漏洞呢？

潘逸航：漏洞是一样的，在中国，因为管理的因素，也许会更严重一点，所谓的漏洞，包括漏服、用药不准时、用药过量。比如避免安眠药、止痛药、治疗心脏病的药物、激素类药物的过量服用；贵重药品、剧毒药品和成瘾药品的管理；药物剂量的精确计算、给药；糖尿病患者需要不断地估算营养信息，但经常算错胰岛素用量。

一佳：我们在谈到AdhereTech时讲到的一个问题就是，一家公司要进入医药行业，一般需要和保险公司以及医院打交道，而不是直接把产品销售给患者，那你觉得在中国市场当中，像这个类型的智能医疗产品，是应该走医院和保险公司的路线，还是应该在中国适当地考虑走零售用户的路线？

潘逸航：我觉得几方面都可以走，但还是有侧重点。目前在我们国家，处方药大部分还是控制在医院的，药品收入一直是医院的一个重要的收入来源。另外一点，医院里的医生对病人的用药，影响还是比较大的。而且如果有这个产品，对医生自己本身来执行这个医嘱也是非常有利的。再加上医院的药品管理、药物的临床试验，都能用到这样的产品。所以医院是必须针对的一个市场。另外，中国的保险公司体系和美国的不太相同，所以我觉得通过保险

公司来进行不太容易。但是如果医改对于商业保险大力扶持，保险公司利用互联网移动医疗来作为保险的增值服务，那我们也可以从这方面来入手。消费者当然是很大的一个直接目标，但是这是一个高科技的智能药瓶，我们对消费者还是要有一定的针对性。

第十三章

3D打印

——让创造成为普通人的游戏

3D打印：第三次工业革命？

从The Grommet推崇的创客运动说到AdhereTech的药瓶，在这本书里，你会发现有一个技术不断重复出现，那就是3D打印。到底什么是3D打印？媒体上不断反复报道，但是依然有人尚未理解这个新技术。在纽约，常常遇到来自中国的考察团，几乎每次都有人会就3D打印提出各种问题。而对于普通人，3D打印到底是如何实现的并不重要。就好比，我们每个人都已经在用电脑，但不是每个人都知道电脑到底是如何生产的，芯片里的结构是怎样的。对于我们普通人来说，更重要的是我们将如何使用它，它给我们的实际生活到底带来些什么改变。

所以我们在策划节目的时候就想用一期节目，并用这一个章节，从一些简单的案例出发，把3D打印的应用问题和大家聊聊清楚。这一章，你会发现，和其他章节围绕公司的模式不同。我们在这一章中，将会把关注点放在 3D打印这一整个行业。因为这个行业给予了创新领域更多可能，甚至决定了有些产品是不是会诞生，这成为今天创业板块的重要一部分，也是要想理解今天的创业生态就必须去理解的领域。

3D打印的诞生可以追溯到20世纪80年代，最早的技术是在1981年由日本名古屋市工业所开发的，已经不算是革新的概念。随着技术不断成熟，3D打印真正开始进入应用还是这几年的事。2012年，《经济学人》杂志的一篇文章称3D打印会带来第三次工业革命。你大概想问，这是否太夸张了。

在我们家附近有一个家得宝（Home　Depot）家装商店，里面安置了MakerBot制造的3D打印机。通过这个机器，你可以打印螺丝钉、小玩具。我也试过它打印的螺丝钉。从外观看，它不过是一个塑料钉，外观简单，并不会让人印象深刻，打印的过程也很枯燥。但是这个简单的过程如果能复制到各种产品上，就会为我们的整个经济生态带来改变。

试想一下，如果我从家得宝买的家装产品，都能在我要买的时候通过机器打印，那么家得宝便不再需要那么多商品库存，不再需要协调货物采购，甚至不再需要那么大的店铺，只需要准备好不同材料的打印原料和3D打印机就可以了。而我，则不需要再担心自己需要的钉子的规格是不是够全，是不是我需要的材质，甚至是不是有货。只需要知道我要什么，或者只需一张图纸，就能很快完成。而且，因为不需要专门的生产基地，雇用专门的工人生产，没有中间商的抽成和物流上的消耗，我们需要支付的价格也会大幅度降低。

这意味着，制造业和零售业之间的分界线在慢慢变得模糊，甚至合二为一。亚马逊其实已经开始这样的尝试。这样的话，我们的生产可以100%根据我们的需求来完成。消费者不但可以决定到底生产什么，还能控制什么时候生产和用什么材质生产。如果生活在这样的经济链当中，你不觉得会极大地增加社会生产的效率，也给我们的生活带来很大方便吗？

当然我这里说的是“如果”，是在理想化状况下的一种假设。不管是我们现有的3D打印技术，还是普及程度以及工业生产的现有生态，还远没有达到实现这种“如果”的水平。但我在这里之所以为大家勾勒出这个遥远的“理想”，是想让人们感受一下这个方向的革新，到底可以给我们的生活提供多大的可能性。

第一次和第二次工业革命，带来了生产力的爆发，让我们可以大规模地生产，享受了物质的极大丰富。而3D打印技术可能带来的第三次工业革命，将实现更大规模生产，同时让我们可以用更低的价格，享受物质的进一步丰富和个性化。

革新前的序曲

那这场可能的革命，到底距离我们有多远？或者说，我们现在的发展处于一个什么阶段呢？先来看看3D打印技术和传统技术相比，到底改变了什么。很多人对3D打印机并没有那么惊喜，因为似乎已经在工业中使用多年的数控车床也能根据设计制造物件，而且从现在的技术来看，做得质量更高。这里，先简单介绍一下两者的不同。根据现有技术，数控车床的速度更快，做工更精细，特别是表面层。而说到3D打印速度慢，我也深有体会，在我们节目的片头，你可以看到我们的栏目名称是被3D打印出来的，这么一个64立方厘米的标志，花费了两个多小时打印。

3D打印的最大优势是操作简单和成本低。先说操作，基本不需要特别的准备和技术就可以操作打印机。再说说成本，使用数控车床，生产一批可能降低成本，并且保持高效和高质量，但是如果做一个，生产的成本就会非常高，而且前期的程序设定以及制模的时间，都需要非常专业的设置。所以如果只是测试一个设计构想，3D打印会非常便宜，而且反倒更加快速。此外，不像数控车床，3D打印的价格是不会因为打印物件的复杂程度而上升的，更重要的是，如果要对设计进行修改，3D打印的灵活性和成本优势就又会得到体现。过去，数控车床曾经被认为可以比3D打印处理更多原料，现在，3D打印在原料上的处理能力越来越强，从最早只有塑料，到现在可以打印金属零件、巧克力、肉、化妆品，甚至人体器官。这都是过去在科幻小说里才能读到的情节。

从刚才说到的3D打印的优劣势看，现在的3D打印，因为质量精细度、价格和时间等因素，还不能变成生活用品的主要生产方式。但是在实现设计和测试设计上，它绝对有跨时代意义，让更多的创造成为可能。所以3D打印的渗透，也是从设计行业开始的。可以说，我们正在体验的是大变革前的序曲。

为了带大家了解一下3D打印对于设计界的影响，或者说，设计行业都怎么使用3D打印。我们这里给大家讲述一个行业案例。布拉德利·罗滕伯格（Bradley Rothenberg）是纽约的一个时尚3D设计师，很多人最早听到他的名字，是2013年12月的那场维多利亚的秘密的时装秀。他不会设计内衣，更不会走秀，把他和这场时尚大秀连在一起的是一对3D打印的翅膀，罗滕伯格就是这对翅膀的设计师。

维秘秀上的3D打印翅膀

时尚圈和科技圈的一个最大共同点，就是保持“新”。时尚公司每年两季都会推出新设计。而科技公司，每年都会有产品发布会，不断向市场输出新东西。时尚圈引入科技元素，在这两年越来越常见。见到罗滕伯格的时候，我问他怎么看自己时尚设计师这个身份，他告诉我：“我从来不认为自己是时尚设计师，只是做时尚项目而已。我还是觉得自己是个建造师，虽然我们并不建造房子，但是我们使用设计房子的很多方法。”

很有意思的是，我们发现很多3D打印设计师，除了罗滕伯格，包括3D鞋设计师，United Nude（独特创意设计女鞋品牌）的创始人雷姆·D·库哈斯（Rem D. Koolhaas）也是建造师背景。一方面，在传统建筑过程中就不断需要模型的建筑师，是最早一批接触和使用3D打印的人群。另一方面，建筑师使用的传统程序和手法，很容易放到3D打印中去。或者反过来说，他们用3D打印更容易上手。

罗滕伯格在学习建筑之前是一个职业滑冰手，还曾参加过青少年冬季奥运会。但他从小就对建筑很感兴趣。大二的暑假，罗滕伯格来到纽约，结果就爱上了这座城市，不想再回到科罗拉多上学了。为了留下来，罗滕伯格找到普拉特设计学院建筑系的系主任表达了自己的想法。两周后获得消息，建筑系可以收他，于是罗滕伯格从此开始学习建筑。

在普拉特学习建筑的时候，罗滕伯格有了第一次的3D打印体验，他回忆道：“在普拉特有3D打印机之前，我当时在学校的电子制作实验室工作，我们听说3D打印技术以后特别兴奋，当时是2004~2005年左右。那个时候，系主任伊万·道格里斯（Evan Douglis）一直在努力推动实验室的工作，并最终让实验室购买了一台打印机，所以我们当时是了解3D打印机的第一批人，我们研究了一下可以用这个东西做什么，然后把它架好，开始投入使用。后来到了夏天，我加入伊万·道格里斯在中国建立的工作室，在那个工作室里，我们一直都在研究如何利用3D打印技术带来变革性的影响。”

建筑系的学生，在有3D打印之前，就已经在电脑上进行3D制图，3D打印给了这些建筑师一个机会，把这些图变成实体。按罗滕伯格的话说，“赋予了他们新一层的创作自由。”由于机器尺寸的限制，他们最早

做的，是珠宝首饰这类比较小的产品。这种尝试则慢慢变成罗滕伯格主要钻研的方向。

2009年，罗滕伯格从普拉特设计学院毕业以后，开始为一个建筑设计师工作，同时自己做一些3D设计的项目，作品还在2010年香港与深圳的植物园展出过。因为自己的项目越来越多，他索性在2013年辞去了工作，创立了自己的3D设计工作室。而维秘秀上的3D打印翅膀，就是他的设计工作室接的第一个项目。

当时承接这个项目后，他们首先对维秘的模特琳赛·艾林森（Lindsay Ellingson）的身体进行3D扫描。然后，根据她的身体，设计翅膀。翅膀由很多雪花为单位的图形组成，为了达到最好的效果，罗滕伯格研究了各种各样雪花的造型和结构，进行了多次的测试，最后完成。虽然在这个项目上他们花费了大量的时间和精力，但这一次作品在维秘秀上的高调亮相，一下子让罗滕伯格成为包括《时代周刊》、CNN在内的美国各大媒体争相报道的对象。

现在，罗滕伯格专注于时装面料、首饰和装饰品等方面的3D设计，主要是尝试用什么样的几何图像为单位打印布料和首饰，达到最好的设计和使用效果。我在罗滕伯格的工作室也看到了他设计并3D打印出的手镯、衣服等。从设计的角度看，罗滕伯格觉得3D打印带来了设计上的更大自由，完成了很多过去很难完成，或者要斥资较大才能完成的创意。而说到3D打印带来的最大限制，他认为可能依然是尺寸，“其实在任何过程中都会有局限性。打印机有大小限制，这对我们来说也是限制。如果想要做高清的东西，我们可以用更复杂的纺织品。”

说到价格，罗滕伯格也认为现在的3D打印技术依然不便宜，因为机器太贵，我去采访他的时候，他都还没有买3D打印机直接在自己的工作室完成打印，而是找3D打印的公司来帮助完成。但是这并不影响它成为发展的趋势。罗滕伯格说，以前，最早开始进行3D打印设计的时候，和项目方交流，最费劲的就是要和他们解释3D打印的技术到底是怎么回事。但是现在因为大家开始对这个技术越来越熟悉，和客户的沟通也变得更简单。

立志成为3D打印狂潮的第一人

3D打印在这两年出现大的发展还有一个历史背景，就是专利的开放。我们采访的新学院老师、科技策略师肖恩·柯斯蒂根（Sean Costigan）介绍说："3D打印是一项诞生了30年的技术，但现在的蓬勃发展有一个原因是，一些20世纪70年代和80年代的专利，现在过期了，或者即将过期，再加上爱好者们、使用者们，以及行业内的广泛兴趣，促成了现在这个做模型和工业过程的变革时期。专利过期的时候，你会看到爱好者们和这个技术行业的迅速发展，像MakerBot这样的公司，发展得非常快。由于对3D打印兴趣的爆发式增强，还有很多与3D打印技术相关的公司也纷纷建立。"

一个产业的发展，往往不一定只是让那些生产相关技术产品的人成为赢家。就好比当年淘金热的时候，真正发财的不一定是淘金的人，而是卖铲子的人一样。很多时候，在一个趋势到来时，要抓住一个机会，未必要站在机会正中心。我们书中介绍的不少公司，比如HowAboutWe的两个创始人，不会任何技术，但是看到了网络的力量，依然可以成功。在3D打印的大潮下，机会也不只是给了3D打印机的生产商，很多服务这个行业的机会也会跟着这个大潮而诞生。

我们也做了一些相关服务行业企业发展的研究。这里和大家介绍一个看重这个行业而发展起来的公司的故事。这家公司叫作iMakr，号称是全球最大的3D打印销售店和打印店。它的创始人希尔万·普勒蒙（Sylvain Preumont）是个法国人，已经有20年的创业经验，两年多前发现了3D打印这个新技术，就迷上了这个技术，先是自己买了机器，试着打印不同的东西，后来干脆开了一家商店iMakr，经营3D打印的相关业务。最早的一家iMakr店开在伦敦，普勒蒙在那里已经生活多年，选择伦敦对他来说是理所当然的事。之后，因为普勒蒙认为纽约是做大事情的地方，就在2014年年中，来到纽约开了一家分店。

iMakr自己并不生产任何3D打印机器，只是销售类似于MakerBot这些厂商的产品，同时提供在家打印的业务，并帮潜在客户去体验3D打印。普勒蒙在经营iMakr的时候，花了很多心思推广3D打印这个概念和培养社区。在这个行业发展的初期，iMakr就成为大家熟悉的名字。iMakr的店铺设计得像个大的工作室，里面展示了各种3D打印作品，还有很多试用服务，让大家都可以去体验和感受。他们还特别给予学校半价优惠，希望明天的消费主体—孩子们，能从小接受3D打印的概念。同时从2012年起，普勒蒙还创办了一个3D打印的投资公司iMakr.vc，给感

兴趣的人提供3D打印学习课堂；给有想法没有团队和商业计划的人提供孵化器；给有团队和计划，但需要资源的人，提供企业加速器；并帮其中优秀的项目进行融资。



希尔万·普勒蒙和他自己的3D打印肖像

普勒蒙清楚，iMakr的发展和行业的发展息息相关，3D打印的普及就是对iMakr业务最好的普及。普勒蒙在2013年开创了一个网上的3D设计图书馆和分享社区MyMiniFactory.com。在这里，3D打印机的拥有者可以找到很多免费的打印图纸，还能在上面雇用设计师做3D打印设计。消费者还可以通过上面的网店购买3D打印出的产品。设计师们，可以通过这个社区分享自己的设计，被更多人认识，并获得相关的3D打印的设计工作。普勒蒙说，他想把MyMiniFactory.com发展成3D打印的iTunes，“我们的理念是，在未来，即使人们可以用我们的机器做东西，也会有更多人来下载我们的设计。我会拿3D打印和音乐做比较，现在想做音乐比任何时候都容易，但是下载音乐的人还是比做音乐的人多，哪怕是专门做音乐的人自己，也会下载很多歌，我们希望3D打印技术也可以成为这样的资源。”

在经营iMakr两年多的时间里，普勒蒙说：“公司成立到现在，我们从来没有重复打印过任何一个东西，每个人都想用3D打印机打不一样的东西。”这正是3D打印的魅力所在，让我们的物质世界不再被制造业所

决定，而是由我们自己的切身需求和想象力来勾勒。普勒蒙认为未来3D打印的价格一定会很快降低，普及的速度会比大家想象的来得还要快。当我问普勒蒙，他眼中，我们的生活会怎么被3D打印改变时，他告诉我："这些机器可以改变世界，甚至改变我们思考的方式。以前，我们需要什么东西，就去商店购买，如果商店没有这个东西，那我就会想也许我不需要它，可是到了今天，如果没有，你自己就想去创造它，或者别人来替你创造它。所以我预计未来的二三十年，将会是属于设计者的年代。"

普勒蒙描绘的3D打印时代，听上去还离我们有些遥远。但很多伟大的科技飞跃，都是在这些大胆想象中诞生的。它是否能够实现还不可知，但也足以让人热血沸腾，让一批行业的先行者，在梦想的道路上加速奔跑。

一佳对话创业者 苏麒

苏麒

毕业于哈佛大学设计学院，建筑师出身，开办公司Modelo，该公司致力于打造工业设计师、建筑设计师和一些艺术家的3D产品分享与协作网站。

一佳：最早是什么时候接触到关于3D打印等科技的？

苏麒：是在2007年，在我刚来美国的时候。虽然不是很流行，但是美国这边是有一些资源可以接触到3D打印的。当时我刚从国内来，还没有听说过3D打印这种东西，第一次听说觉得非常酷，因为从来没有过这种东西，所以很兴奋。我觉得它在很大程度上可以加快我们制作原型的进程，对我们设计的辅助有很大意义。

一佳：网络化会更便于分享传播，促进3D打印技术的发展吗？

苏麒：这是肯定的，但是中间还有很多技术层面问题需要去完善。吸引内容进来的同时，也可以提供给更多人更多的内容。而且这些3D的内容并不仅仅是我们现在看到的这些爱好者层面的内容，而是更具有专业性的，和这些我们叫作知识产权的3D模型。它是一

个设计，而不仅仅是一个3D的技术。

一佳：为什么很多建筑设计是最早进入3D打印这一领域的？

苏麒：因为建筑设计跟最后的完成相差比较远，造成了建筑设计师有很多的时间可以去思考关于设计、设计理论的东西，当然也包括了设计的实践。所以如果谈到设计实践，3D打印算是实践中的其中一环。所以这就是为什么我们建筑师用3D打印比较多的一个原因。

一佳：使用你们平台进行3D网络化的人群一般从事什么职业呢？

苏麒：我们的用户都是建筑设计师和工业设计师，还有一些独立的艺术家。从专业层面来说，我们的东西可以帮他们解决很多专业上的问题，像协作和管理上的问题。此外就是很多设计师有分享和展示的渴望，我们提供给他们这样一个平台，通过网络3D的形式传播出去。

一佳：在你们平台上进行分享，用户需要担心知识产权的问题吗？

苏麒：这是不需要担心的，因为比如你盖一个房子，别人看到了，如果他想抄还是可以抄的。知识产权对于设计来说，单单一个模型和一个设计是不一样的，在设计的层面上，你是有知识产权的。但一个设计的最终表现方式是通过视觉来传达的，当它是通过视觉来传达的时候，你就没有办法阻止别人复制你。我想这是每一个设计师都知道的，也是不需要担心的。

后记

写这本书的时候，我一直在想，我写的这些公司背后，讲述的到底是一个什么样的时代创业故事。这本书里收录的公司，除了Advaxis，基本都是2008年后创建的。在读这本书的时候，你可能会发现有几个关键词不断地重复，包括“分享”、“移动”、“大数据”、“3D打印”以及“细分市场”等等。这些词语的背后，站立的就是我们时代的精神。

变化最大的是每个个体的位置。在这样一个时代，科技正赋予每个人更多的力量。我们可以贡献的资源，变得更繁多。我们发出的声音，变得更独特。我们可以行走的空间，变得更宽广。我们把创意变成现实更容易。同时，我们的需求也变得更加重要和具体。

10年前，托马斯·弗里德曼写下《世界是平的》，描绘了当年世界的变革；而10年后的今天，我看的世界是星际状的，每个人都是一颗星星，被创新科技联系在一起。

这样的世界注定更精彩，因为在一个更多纬度的世界里，所有人的创造力必然会更大化地被激发。人们之间有了更多层次的交集，一定也会产生更多故事。我很高兴成为这个时代的记录者和参与者。

科技还在不断创新，我们的经济发展还需要不断新陈代谢来促进。创业的故事也将不断发生，我们的《创业美国》节目也还将继续带来更多的故事。

因为截稿时间的原因，还有一两个第一季节目里的故事无法在这本书里呈现，而我们第二季的筹备工作已经开始。包括互联网金融、餐饮、媒体等，大家关心而又和生活息息相关的行业与话题，都会在我们的节目中出现，未来还有更多的故事要和你分享，希望能给你带来一点启发和一些鼓舞。